



# В поисках невинности



---

# **FINDING MY VIRGINITY**

The New Autobiography

RICHARD BRANSON

ЛАНЬ®



---

НОВАЯ АВТОБИОГРАФИЯ

# РИЧАРД БРЭНСОН

*В поисках  
невинности*

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва

2019

---

УДК 82-4; 658.114.1  
ББК 84(4Вел)-44; 65.290  
Б89

Переводчик Дмитрий Лазарев  
Редактор Любовь Макарина

## **Брэнсон Р.**

Б89 В поисках невинности: Новая автобиография / Ричард Брэнсон ;  
Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2019. — 616 с.: ил.

ISBN 978-5-9614-2062-3

Нevinность теряют только один раз, но в случае Ричарда Брэнсона это совсем не так. И в бизнесе, и в приключениях он каждый день старается сделать что-то впервые в жизни. Брэнсон — выдающийся предприниматель, основатель группы компаний Virgin, искатель приключений и человек, который двигает мир вперед. Он 75 раз был на волосок от гибели, руководил огромным количеством разнородных, но вместе с тем успешных бизнесов и основал несколько благотворительных организаций.

В 1998 году уже выходила автобиография Брэнсона, но за последние 20 лет столько всего произошло, что пришлось писать продолжение. Ричард Брэнсон рассказывает о своих отношениях с президентами Обамой и Трампом, о дружбе и соперничестве с Илоном Маском, о поездках, самолетах и спутниках, о космических кораблях и Hyperloop, а также о своих приключениях на воде, в горах и в воздухе.

УДК 82-4; 658.114.1  
ББК 84(4Вел)-44; 65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru)*

© Sir Richard Branson, 2017  
First published in 2017 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing. A Random House Group Company. The right of Sir Richard Branson to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Пабlishер», 2019

ISBN 978-5-9614-2062-3 (рус.)  
ISBN 978-0-7535-5611-5 (англ.)

---

# Содержание

<b>Пролог .....</b>	<b>11</b>
<b>1. 1999.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Что видишь, то и получаешь.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Как создать бизнес на обороте подставки под пивную кружку .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Покувыркаемся?.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Как создать железнодорожную компанию.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Когда звонит Мадоба .....</b>	<b>67</b>
<b>7. «Как называется сотрудник Virgin в галстук? Ответчик».....</b>	<b>75</b>
<b>8. Мир вверх тормашками .....</b>	<b>83</b>
<b>9. Совет старейшин .....</b>	<b>95</b>
<b>10. «Они строят космический корабль!».....</b>	<b>105</b>

<b>11.</b>	<b>Англичанин в Америке .....</b>	<b>117</b>
<b>12.</b>	<b>Мятежный миллиардер .....</b>	<b>129</b>
<b>13.</b>	<b>Через Ла-Манш .....</b>	<b>141</b>
<b>14.</b>	<b>Стив .....</b>	<b>151</b>
<b>15.</b>	<b>Мультисекс .....</b>	<b>161</b>
<b>16.</b>	<b>Холли и Сэм .....</b>	<b>171</b>
<b>17.</b>	<b>Созыв старейшин .....</b>	<b>183</b>
<b>18.</b>	<b>Глобальное потепление .....</b>	<b>195</b>
<b>19.</b>	<b>На прежние рельсы .....</b>	<b>211</b>
<b>20.</b>	<b>Как я стал банкиром .....</b>	<b>225</b>
<b>21.</b>	<b>Совместный полет .....</b>	<b>237</b>
<b>22.</b>	<b>Проще простого .....</b>	<b>251</b>
<b>23.</b>	<b>Слово «ураган» .....</b>	<b>261</b>
<b>24.</b>	<b>Забытая ночь в Мельбурне .....</b>	<b>279</b>
<b>25.</b>	<b>Ботинки .....</b>	<b>289</b>
<b>26.</b>	<b>Проявляя характер .....</b>	<b>299</b>
<b>27.</b>	<b>Отец .....</b>	<b>313</b>

<b>28.</b>	<b>Rolling Stones и другие.....</b>	<b>327</b>
<b>29.</b>	<b>Некер .....</b>	<b>343</b>
<b>30.</b>	<b>Свадьбы .....</b>	<b>355</b>
<b>31.</b>	<b>Стартапы.....</b>	<b>365</b>
<b>32.</b>	<b>Просчитанные риски .....</b>	<b>385</b>
<b>33.</b>	<b>Несчастный случай .....</b>	<b>399</b>
<b>34.</b>	<b>Только вперед .....</b>	<b>411</b>
<b>35.</b>	<b>На плаву.....</b>	<b>425</b>
<b>36.</b>	<b>Дерзкие идеи.....</b>	<b>439</b>
<b>37.</b>	<b>Спутники .....</b>	<b>461</b>
<b>38.</b>	<b>Доброе утро, Вьетнам, прощай, Мадиба .....</b>	<b>481</b>
<b>39.</b>	<b>Брекзит .....</b>	<b>499</b>
<b>40.</b>	<b>«Трейнгейт» .....</b>	<b>517</b>
<b>41.</b>	<b>«Мы свободны!» .....</b>	<b>531</b>
<b>42.</b>	<b>Прачувак .....</b>	<b>543</b>
<b>43.</b>	<b>Путешествуя в будущее .....</b>	<b>553</b>
<b>44.</b>	<b>Пережить ураган.....</b>	<b>571</b>

<b>Эпилог</b> .....	<b>591</b>
---------------------	------------

**Приложение.**

Семьдесят пять случаев (плюс один), когда я был на волосок от смерти .....	<b>600</b>
---	------------

<b>Благодарности</b> .....	<b>611</b>
----------------------------	------------

<b>Источники фотографий</b> .....	<b>612</b>
-----------------------------------	------------





---

Посвящается моим родителям Теду и Ив, благодаря которым я стал тем, кто я есть. Моим сестрам Линди и Ванессе, которые всегда были рядом. Моей жене Джоан, с которой каждый день — это новое приключение. Моим детям Холли и Сэму, которые хотят провести жизнь еще более ярко. И моим внукам Этте, Арти, Ив-Дейе и Блуи, ради которых хочется воплощать мечты в жизнь.

---

Особая благодарность Грегу Роузу за помощь в работе над этой книгой. Если бы не Грег, ее бы не было: он потратил годы и годы на изучение моей жизни и моего образа мыслей (а также моего стиля игры в теннис!), и ему пришлось пролистать бесчисленное количество моих блокнотов и записных книжек — тех, что не сгорели.

---



---

# Пролог

Невинность теряешь только раз. Но у меня так со всем — и в делах бизнеса, и в семейной жизни, и в приключениях: я каждый день стараюсь хоть что-то сделать впервые в жизни.

В 1998 году я опубликовал первую книгу «Теряя невинность»<sup>1</sup>, и то, как ее встретили, для меня стало неожиданно. Я думал, что на нее мало кто обратит внимание — разве что бизнес-сообщество, несколько газетных критиков да любители автобиографий. Но совершенно неожиданно для меня книга стала популярной. Мне до сих пор постоянно подсовывают «Теряя невинность» — как правило, вместе с ручкой (чаще подходят только с мобильным телефоном для селфи). К ней я написал несколько коротких дополнений, но за последние двадцать лет произошло столько всего, что я понял — нужно писать продолжение.

Я перелистывал свои старые записи, сделанные перед тем, как вышел первый номер журнала *Student*, и пытался решить, когда же лучше выпустить новую книгу. Протерев пыльную папку, я еще раз обратил внимание на дату: записи действительно относились к 1967 году. Пятьдесят лет в бизнесе — как лучше всего отметить эту дату? Конечно же, рассказать обо всем, что я пережил и чему научился за эти годы. В этой книге я рассказываю и о некоторых случаях

---

<sup>1</sup> Losing My Virginity. Virgin Group — название конгломерата компаний, основанного сэром Ричардом Брэнсоном, а одно из значений английского слово virgin — «невинный» (или «девственница»).

---

из моей молодости, но в основном речь идет о последних двадцати годах, то есть о том времени, когда я повсюду искал свою потерянную невинность.

«В поисках невинности» начинается там, где заканчивалась «Теряя невинность», — на заре нового тысячелетия. В 1999 году многие думали, что мы собираемся почивать на лаврах, что расти нам больше некуда и что если жизнь бросит мне вызов, я поленюсь его принять. Но когда управляешь такой компанией, как Virgin, у тебя даже мысли не возникает сесть и расслабиться, нужно постоянно придумывать что-то новое — ведь мир постоянно меняется, и я меняюсь вместе с ним. Это история последних двух десятилетий, рассказанная на примере одной из самых динамичных компаний в мире. Мы переехали из плавучего дома на райский остров, а Virgin выросла из чисто британского бизнеса в международный бренд. Моя мечта о полетах обычных людей в космос перестала быть детской фантазией — теперь это вполне достижимая цель. Борюсь я не с конкурентами, а за изменение мира к лучшему. Много всего уместилось в эти двадцать лет — радости, беды, ураганы, рекорды в бизнесе (и не только), скорбь, достижения, сомнения и тяжелейший кризис. Были взлеты и падения, но я не собираюсь сдаваться. Это все равно что кататься на американских горках, и я не собираюсь выходить — вот мой билет! После выхода этой книги произошло немало интересного, так что я дописал еще несколько глав — об урагане, который разрушил наш дом и перевернул Карибы вверх дном, о наших новых компаниях, включая Virgin Hyperloop, и, конечно же, о космосе: Virgin Galactic подбирается к нему все ближе и ближе.

Через пятнадцать лет после выхода книги «Теряя невинность» актер Зак Галифианакис спросил у меня: «А почему она так называется? Обыгрывается название твоей компании или твой первый сексуальный опыт?» Я ответил: «И то

---

и другое». На этот раз я хотел дать книге еще более дерзкое название. И не только дерзкое, но еще и точное — так было бы еще интереснее! Хотите знать, как должна была называться эта книга? «Теряя невинность: по второму кругу». Я еще обдумывал вариант «Потерянная невинность» — намек на название поэмы Джона Мильтона «Потерянный рай», но решил, что это как-то слишком грустно. Жизнь — это одно большое приключение: я постоянно учусь, постоянно ищу, нахожу и пробую что-то новое, постоянно пытаюсь решать новые задачи. И я до сих пор в поисках невинности! Но теперь, когда у меня уже четыре прекрасных внука — Этта, Арти, Ив-Дейя и Блуи, я смотрю на жизнь немного иначе.

Чем бы вы ни управляли (компанией или просто собственной жизнью), я надеюсь, что мои ошибки вас чему-то научат — или хотя бы заставят улыбнуться. Один критик назвал книгу «Теряя невинность» первой в истории автобиографией-саморазоблачением. Хочется верить, что «В поисках невинности» получилась такой же. Но если ваша жизнь — это долгая череда побед, вам не нужна эта книга. Или вы просто привираете! У всех бывают взлеты и падения, удачи и неудачи, провалы и триумфы — просто все в жизни нужно воспринимать как урок.

Покойный Стив Джобс, предприниматель, которым я восхищаюсь, как-то сказал: «То, что я больше всего люблю, не купишь и не продашь. А самое дорогое, что есть в жизни, это время». Эта мысль все время крутилась у меня в голове, пока я писал эту книгу, заново переживая радости и невзгоды прошлого и с любопытством заглядывая в будущее. Каждый день я живу как последний — с искренней любовью к семье и друзьям, с искренним желанием сделать мир лучше. Жизнь у человека только одна — его собственная.

И вот я пишу о своей — правда, уже по второму кругу. Но надеюсь, что вышло все равно увлекательно и книга вам понравится.



---

# 1 1999



1998 год, остров Некер, предновогодний вечер. Попытка составить список неотложных дел. Пока я у себя в спальне пялился на лежавший передо мной чистый лист, по песчаным дорожкам вокруг Большого дома<sup>2</sup> носилась на повторе песня Принса 1982 года. Та самая песня, которая напоминала всем, что 1998 год близок к концу и совсем скоро новогодний шар на Таймс-сквер опустится, символизируя начало последнего года тысячелетия — 1999<sup>3</sup>.

Празднование Нового года было в самом разгаре. Моя дочь Холли руководила вечером, устроенным для семьи и друзей. Доносился звон бокалов — моя жена Джоан и друзья производили тосты, а наш четырнадцатилетний сын Сэм путался у них под ногами. Всё это были знакомые звуки семейной жизни, и я был счастлив слышать их после всех моих недавних походов.

Пять дней назад, в День подарков, я прибыл на остров сразу после своего воздухоплавательного приключения. Еще повезло, что я остался жив. 18 декабря мы со Стивом

---

<sup>2</sup> Одно из комплекса зданий на острове. — *Здесь и далее, кроме отдельно оговоренных случаев, прим. пер.*

<sup>3</sup> «1999» — сингл американского музыканта Принса с одноименного альбома, выпущенного в 1982 году. Песня стала одной из самых популярных и известных композиций музыканта.

Фоссеттом отправились из Марракеша в надежде совершить наше рекордное путешествие вокруг света. Так началась опасная игра, приправленная дипломатией: однажды наш воздушный шар занесло в воздушное пространство Ливии, и пришлось надавить на все рычаги, а потом разрешение на пролет над Китаем было аннулировано (и восстановлено, но мы уже летели над Непалом). Наконец, когда мы почти пересекли Тихий океан, ветер начал сдувать нас назад, и пришлось сесть прямо на воду недалеко от Гавайев. До Гавайев я добрался к Рождеству, а на следующий день уже улетел на остров Некер.

И вот я снова оказался дома, в безопасности: близился конец года, впереди маячил конец тысячелетия, и я, переосмысливая прошлое, одновременно смотрел в будущее. Как это часто случалось в моей деловой жизни, я не имел ни малейшего представления, что будет дальше. Я создал и продал крупнейшую независимую звукозаписывающую компанию на планете, я изо всех сил старался сделать Virgin Atlantic лучшей авиакомпанией мира. Virgin Group выросла из пары фирм в конгломерат более чем из сотни компаний, а я превратился из нищего хиппи в достойного отца семейства и бизнесмена. В моем мозгу уже зрели новые проекты, устремления и грандиозные мечты. Итак, в течение следующих двенадцати месяцев мы запустим девять разных компаний и начнем превращать Virgin во всеобъемлющий глобальный бренд, каким его знают сегодня. Пришло время очередного старта, время космических планов.



Как становятся миллионерами? Мне часто задают этот вопрос. С тех пор как в 1984 году я основал компанию Virgin Atlantic, я всегда отвечаю одинаково: «Надо быть миллиардером и основать авиакомпанию».



Первые 15 лет существования Virgin Atlantic были сплошной кутерьмой: постоянное эмоциональное напряжение, инновации и попытки выжить. Мы посягнули на главенство British Airways (BA) и, в отличие от предшественников, уцелели, чтобы рассказать об этом. Когда BA пыталась выдавить нас из бизнеса с помощью «грязных трюков», мы выиграли один из самых крупных исков о клевете в истории Британии. Это была кампания, которую многие из этой индустрии знают под другим названием — «операция Барбара». Откуда оно взялось? Да просто Барбара Картленд вечно писала о том, как пытаются поиметь девственниц<sup>4</sup>.

Как только мы преодолели этот напряженнейший период, впервые за долгое время небо надо мной прояснилось, открыв новые горизонты для развития бренда Virgin. Многие эксперты скажут, что для запуска бизнеса с нуля нужен год, чтобы от изначальной идеи пройти через планирование, маркетинговые исследования, разработку и вывод на рынок. Но лично я всегда пренебрегал этим правилом. На мой взгляд, тем, кто ему следует, пора заканчивать тянуть резину.

Когда я был наивным подростком, наша компания по почтовой рассылке аудиозаписей была запущена за пару дней, и даже более сложные предприятия вроде Virgin Atlantic проходили путь от начальной идеи до запуска за несколько недель. В общем, мы любим работать быстро: пробовать различные идеи, смотреть, работают ли они, и если нет, сразу переходить к следующей идее.

Мне лучше всего работает, если мозг перескакивает с одной темы на другую. Это бодрит, и, что удивительно, зачастую хорошие идеи для той или иной компании приходят из другого бизнеса, вроде бы совершенно постороннего. Как только я отошел от ежедневного управления компанией

---

<sup>4</sup> Игра слов: одно из значений слова *virgin* в названии авиакомпании — «девственница».

Virgin Atlantic, я смог сосредоточиться на будущем Virgin. И это будущее превзошло все ожидания.

Начало века вышло небывало плодотворным, даже по нашим стандартам. Это был уже третий этап моей карьеры как глобального предпринимателя, после успехов сначала в качестве продавца звукозаписей, а потом и основателя авиакомпаний, и за дело следовало браться всерьез. Некоторые компании, скажем Virgin Blue (теперь Australia), virginmoney.com, Virgin Wines и Virgin Mobile Australia, продолжали прекрасно работать и пришли к серьезному успеху. К тому времени у нас уже были Virgin Clothing, Virgin Brides, Virgin Cola, Virgin Vodka и Virgin Vie cosmetics — но все они в течение нескольких следующих лет закрылись. Впрочем, неудачи меня ничуть не расстраивали. Мы не зря во все это ввязались, получив и массу удовольствия, и много важных уроков.

Некоторые предприятия быстро теряли эффективность. Наша автомобильная компания Virgin Cars успешно работала несколько лет, но вдруг в одночасье встала. Бизнес-модель по заказу автомобилей, в основном из Нидерландов и Бельгии, и импорту их в Соединенное Королевство прогорела, потому что тут сошлось все — и ограничительные меры со стороны крупных автопроизводителей, и изменения курса валют. Небольшой музыкальный магазин V.Shop, который мы открыли после ребрендинга Our Price, так и не взлетел, то же самое произошло с Virgin Student, Virgin Energy и Virgin Travelstore. После краха доткомов всех еще довольно сильно потряхивало, но это были, в общем, не наши проблемы. Поскольку наш основной бизнес стоял крепко, бренд не рухнул из-за этих мелких неудач. Кроме того, у меня появилась возможность проводить больше времени со своей молодой семьей и радоваться жизни. У меня не было потребности кому-то что-то доказывать, я просто жил своей жизнью, чем был вполне доволен. Если какой-то «левый»

бизнес оказывался неудачным, я всегда знал, что со временем появится другой.

Мы начинали понимать, куда можно расширить бренд, в какие ключевые области, но мне все еще требовалось время: надо было оценить, насколько гибок бренд Virgin, какие ниши он сможет занять успешно, а куда лучше не лезть. Золотую жилу всегда надо искать там, где можно выделиться на фоне конкурентов, предложив услугу или товар, и там, где есть реальная жажда нового. До нынешней упорядоченной стратегии тогда было еще далеко, и найти то, что сработает, оказалось чертовски сложно.

И благодаря удачному «пасу» — выручке от продажи Virgin Records и неожиданному репутационному взлету, сопровождавшему нашу борьбу против ВА, популярность и прибыль Virgin Atlantic продолжали расти. Я был полон решимости расширять бизнес. Наш парк увеличился до 28 самолетов, а к концу 1999 года мы заключили сделку по продаже 49 процентов акций компании Singapore Airlines за 600 миллионов фунтов живых денег. Это должно было дать нам дополнительные возможности — инвестировать в новые предприятия и реинвестировать в удовлетворенность клиентов Virgin Atlantic при сохранении контроля над авиакомпанией. К тому времени мы уже были первой авиакомпанией в мире, которая установила видеоэкраны на спинках сидений во всех самолетах нашего авиапарка. Теперь мы стали первой компанией в мире, начавшей эксплуатацию нового самолета Airbus A340-600: мы предлагали пассажирам новые выигрышные маршруты по всему миру — от Лас-Вегаса до Сент-Люсии, от Дели до Барбадоса и от Шанхая до Кейптауна.

Еще больше я полюбил летать с Virgin Atlantic после того, как мы первыми установили в бизнес-классе двуспальные кровати. Я мог даже продолжать переговоры на борту самолета, когда мы запустили службу Earth Calling для пассажирских мобильных телефонов. Теперь-то я мог достать моих

сотрудников в любое время дня и ночи! Впрочем, на их счастье, мы же первыми дали возможность пользоваться баром в полете. Рюмочка-другая на высоте около девяти тысяч километров творят чудеса: можно разговорить кого угодно. За прошедшие годы я слышал сотни деловых разговоров в наших воздушных барах, и некоторые из них вылились в создание успешных компаний. Или, например, установление контактов: мало что я люблю больше, чем знакомить людей, пока они потягивают выпивку, пролетая над облаками. Наконец, в нашем баре, за окнами которого птицы проносятся со скоростью звука, была написана по крайней мере одна песня, ставшая хитом...

Однажды, в сентябре 1999 года, меня разбудили в четыре утра, чтобы рассказать, что у ВА возникла маленькая проблема с большим колесом. ВА заплатила бешеные деньги, чтобы стать спонсором установки нового колеса обозрения London Eye. Однако запуск аттракциона сопровождали технические трудности. В конце концов, когда все уже было готово к открытию, перед самым празднованием миллениума, колесо просто не смогли поднять и установить. И так получилось, что мы владели дирижабельной компанией, расположенной близ Лондона, поэтому я просто взял телефон и позвонил своим ребятам.

«Нужно срочно поднять в воздух аэростат, — сказал я. — Сможете подогнать его к Темзе побыстрее?»

На глазах у мировой прессы и на фоне беспомощно лежавшего в Саут-Банк колеса по воздуху гордо проплыл наш аэростат с надписью: «У ВА не встает». Это оказалось во всех заголовках новостей, и мы сделали себе рекламу за счет ВА — в самом буквальном смысле! Появление фотографии нашего аэростата совпало с новым рекордным падением стоимости акций ВА.

В следующем году мне снова удалось дернуть ВА за хвост, когда мы усовершенствовали услугу бесплатного массажа

на борту в салонах повышенного комфорта. Прямо на здании аэропорта Хитроу мы установили гигантский постер, сообщавший, что «BA не жарит ваши булки»<sup>5</sup>. Всего в нескольких словах мы показали свою разухабистость, дерзость и подчеркнули прекрасное обслуживание в наших самолетах. На мой взгляд, в этом вся суть Virgin. Главное в нашем деле — не относиться к себе слишком серьезно, и, если люди увидят юмор и неформальное отношение, они это оценят. За многие годы я понял одну вещь — обычный клиент, как правило, намного умнее и куда больше любит хорошую шутку, чем о нем думают крупные компании.

\*

Когда я основал авиакомпанию, лорд Кинг из British Airways сказал, что я «слишком стар для рок-н-ролла, слишком юн, чтобы летать». Прошло пятнадцать лет — и что же? Этот вопрос я задавал себе не только как бизнесмен, но еще и как отец. Когда создавалась Virgin Atlantic, моя дочь была совсем маленькой, а сын еще даже не родился. Теперь они выросли и уже делают свои первые шаги в самостоятельной жизни.

У нас никогда не было планов отправить детей в пансион — мой личный опыт учебы в такой школе был просто чудовищным. Но незадолго до того, как Холли должно было исполниться шестнадцать, эту возможность мы начали обсуждать всерьез. Сама Холли очень хотела попробовать провести в пансионе целый семестр, и мы сошлись на том, что она будет учиться в Оксфорде: и достаточно близко от дома, и достаточно далеко, чтобы Холли смогла почувствовать некоторую независимость.

---

<sup>5</sup> «BA don't give a shiatsu» — игра слов, построенная на созвучии «shiatsu» и «shit». Смысл этой фразы можно передать как «BA до вас нет дела, а мы делаем вам массаж».

Когда люди выбирают школу для детей, они все тщательно изучают и обдумывают, но в нашем случае все вышло наоборот: мы сделали правильный выбор, потому что заблудились. Мы с Джоан договорились о встрече с руководством одной из оксфордских школ, которую рассматривали как вариант для Сэма и Холли. Правда, уже заехав в ворота, мы поняли, что все перепутали и что это не та школа.

Ворвавшись внутрь и осознав, что сегодня не день открытых дверей, мы направились напрямик к директору Дэвиду Кристи. Показывать нам дорогу к нужной школе он не стал, а настоял на обзорной экскурсии по его заведению. И экскурсия, и само отношение директора к школе очень нас впечатлили. До недавнего времени там учились только мальчики, но теперь начали принимать и девочек. В школе все было очень современно и непринужденно по сравнению с теми заведениями, в которых учился я. Так что, когда мы уходили, оба наших ребенка уже были записаны в школу Сент-Эдвардс. Этот случай повлиял не только на выбор школы: так вышло, что в Сент-Эдвардс учился парень по имени Фредди Эндрюс, с которым у Холли в последующие годы завязались довольно близкие отношения.

Когда позже Холли стала старостой школы — первой девушкой на этом посту, — меня переполняла гордость. Но не меньше меня радовало и то, что у нее много друзей, она счастлива, молода и красива. И она уже почувствовала вкус борьбы за справедливость: как-то раз дочь пришла домой в расстроенных чувствах, потому что девушкам у них не разрешалось носить брюки, — и я помог ей составить письмо директору с требованием уравнивать в правах всех учеников. Это напомнило школу Стоу в мое время — правда, там мне понадобилась целая кампания по отмене обязательных галстуков.

У старосты школы было несколько забавных старомодных привилегий — например, ему позволялось держать на территории школы собственную козу.

— Холли, это слишком прекрасно, чтобы отказываться, — сказал я дочери, сидевшей напротив меня за обеденным столом. — Если сталкиваешься с абсурдными правилами, обрати их себе на пользу.

— В каком смысле? — спросила она.

— Думаю, тебе стоит купить козу.

— Пап, не говори ерунды, — рассудительно возразила Холли.

Когда в 2000 году Холли готовилась к школьному выпускному, мы провели за ее столом целый вечер, вместе работая над речью, адресованной всей школе. Я пришел ее послушать и был поражен: она намного превзошла своего отца в искусстве публичных выступлений. Холли говорила скромно, но спокойно и сосредоточенно, и ее прекрасный, чистый голос не дрогнул. Я плакал от гордости за нее — не в первый, но и не в последний раз.

Да, школу Сент-Эдвардс для Холли и Сэма мы выбрали удачно, но все равно потребовалось какое-то время, чтобы привыкнуть к отсутствию детей дома. Мне-то была уже немного знакома тоска по детям — из-за большого количества рабочих командировок. А вот для Джоан это было настоящей пыткой, и поначалу она каждый день плакала — так скучала по своим малышам. Она часто ездила в Оксфорд, чтобы «совершенно случайно» в полдень оказаться около школы и забрать Холли и Сэма пообедать вместе. Часто из-за таких совместных обедов на выезде дома совсем не было еды. Помню, как-то вечером, нарезая круги по кухне и поглядывая на пустой буфет, я сказал Джоан: «Слушай, я понимаю, что дети уехали, но нам все равно надо что-то есть!» «Ричард, но ведь и ты прекрасно знаешь, где у нас магазин», — ответила она.

Справедливое замечание. Я сам стал ездить в супермаркет и покупать готовую еду. Но очень скоро жена надо мной сжалась!



Тем новогодним вечером на острове Некер перед чистым листом бумаги я решил, что пришло время космических планов, время начать что-то новое. И на следующий год я воплотил это решение в жизнь буквально, создав новую компанию.

Космос заморозил меня тридцатью годами ранее. На дворе было 20 июля 1969 года, два дня назад я отпраздновал девятнадцатилетие и все еще мучился похмельем — это должно быть понятно каждому, кто отмечал свой девятнадцатый день рождения. Мы были дома, в Шамли Грин. Отец включил маленький черно-белый телевизор, и я вместе с миллионами других людей увидел завораживающую картинку, отправленную на Землю прямиком из космоса. Там, наверху, за 380 тысяч километров от нас, прилунился «Аполлон-11». Меня захватили бессмертные слова, произнесенные Нилом Армстронгом: «Это один маленький шаг для человека, но огромный скачок для всего человечества». Кто-то считает, что он оговорился, произнося эту фразу<sup>6</sup>, — но это неважно, она все равно вдохновляла.

Я тут же решил, что когда-нибудь и я обязательно полечу в космос. Я был убежден, что если NASA смогло высадиться на Луну, то уже совсем скоро туда сможет полететь любой желающий. Я ни секунды в этом не сомневался. Но когда завершились полеты «Аполлонов», космические путешествия, спустя годы и годы без каких-либо новых прорывов, снова стали казаться чем-то недостижимым. Тем не менее я был уверен, что это только вопрос времени и что мой энтузиазм не угаснет.

---

<sup>6</sup> Считается, что Армстронг пропустил артикль перед словом *man*. — Прим. ред.



В 1999 году я готовился сделать первый маленький шаг к воплощению своей мечты. В том году я совершил много удивительных путешествий по всему миру, но самое захватывающее началось с короткой прогулки от моего дома через заснеженный Гайд-парк к унылому бюрократическому заведению. Я вошел в Регистрационную палату и официально зарегистрировал новую компанию — Virgin Galactic Airways (а будучи прирожденным оптимистом, я вдобавок зарегистрировал и Virgin Intergalactic Airways!). Я не знал, как запустить космические перевозки — никто никогда этого не делал, — но мне очень нравилось название, и идея меня захватила. Казалось, что это прекрасный способ войти в новое тысячелетие, глядя на звезды и размышляя, как к ним добраться... и обязательно вернуться обратно.

\*

Но все это будет потом. А на новогодней вечеринке пришло время потанцевать с женой. Я отложил карандаш, оставил свой список неотложных дел на столе и спустился вниз к гостям под пение Принса: «Но жизнь лишь вечеринка, и праздник — не навсегда...»





---

## 2 Что видишь, то и получаешь



В 1980-е я одним из первых в стране завел себе мобильный телефон. Он весил больше, чем Холли в те годы, да и по размеру не сильно от нее отличался. Назвать его кирпичом было бы неуважительно по отношению к кирпичам. Но как только размеры телефонов стали более приемлемыми, они широко распространились, изменив и нашу деловую жизнь, и стиль ведения бизнеса. Быть в конкретном месте в конкретный момент требовалось все реже, и я мог проводить больше времени с детьми на воздухе, а то и вовсе исчезнуть из виду. Я всегда ненавидел торчать в офисе, так что смог оценить, как мобильные технологии поменяли жизнь моих сотрудников, добавив и свободы, и комфорта.

Мысль о создании Virgin Mobile пришла мне в 1999 году. Я сидел у себя на кухне в Холланд-парке, просматривал корреспонденцию, и тут, помахивая листком бумаги, вошел Уилл Уайтхорн, глава моей пресс-службы.

- Ричард, представляешь, мы выиграли приз.
- Ого. И что за приз? — спросил я.
- Ну, строго говоря, это я его выиграл.

Уилл положил на стол документ. Это был счет за пользование телефоном.

— Ты заставляешь меня названивать и тебе, и всем журналистам в стране так часто, что ВТ<sup>7</sup> наградила меня за самый большой телефонный счет в Британии.

Этот счет, выставленный Уиллу, заставил меня задуматься. Нет, вовсе не о том, что надо бы пореже его доставать. О том, зачем мы вообще платим ВТ такие деньги за такое количество звонков, и о том, почему бы нам не создать собственную телефонную компанию.

В 1998-м мировые продажи сотовых телефонов выросли до 162,9 миллиона штук, более чем вдвое, — и выйти на этот рынок стоило. Кроме того, я, как и все, платил втридорога за удовольствие пользоваться своим телефоном. Долгосрочные кабальные контракты уже были нормой. Мобильные телефоны слишком быстро стали незаменимыми, так что люди зачастую просто принимали эти грабительские условия.

И в этом я увидел прекрасную возможность встряхнуть рынок. Virgin Group уверенно стояла на ногах, у нас имелись деньги от нового партнерства Virgin Atlantic, которые нужно было инвестировать, и ниша мобильной связи представлялась очевидным выбором. В первую очередь надо было понять, сколько вообще будет стоить вся эта гигантская инфраструктура. Впрочем, мы хотели подойти к этому с неожиданной стороны: нам не нужно было строить новую сеть, было решено присоединиться к одной из уже существующих. В 1997 году мы заключили двадцатилетнее партнерство с компанией Fast Track, которая занимала верхние позиции в рейтинге британских частных компаний от *The Sunday Times*. Бросалось в глаза, что многие успешные стартапы, такие как Carphone Warehouse, работали как раз в телекоммуникационном секторе. Я спросил Стивена Мерфи и инвест-гуру Гордона Маккаллума: «А мы-то почему до сих пор не вкладывались в этот сектор?» Они

---

<sup>7</sup> ВТ Group — британская телекоммуникационная компания.

не растерялись и быстро предоставили мне отчет Goldman Sachs о возможности создания MVNO — виртуального оператора сотовой связи. Весь отчет состоял из технотрепа, от которого у меня пухла голова, но, как только я переварил большую часть из нескольких десятков аббревиатур, направление, в котором нам следовало двигаться, вырисовалось совершенно ясно: если мы сумеем уговорить одну из сетей, то сможем арендовать время и трафик в их системе, а маркетинг и клиентская служба у нас будут свои.

Стоило мне заикнуться о заинтересованности Virgin, как предложения о сотрудничестве посыпались со всех сторон — и от многих сетей, и от предпринимателей, работающих на мобильном рынке: производителей сотовых телефонов, разработчиков пейджеров... Я встретился с двумя молодыми ребятами из BT Cellnet с большим опытом в телеком-индустрии — Томом Александером и Джо Стилом. Когда переговоры о сотрудничестве с Cellnet зашли в тупик, я предложил Тому вместе создать компанию мобильной связи совершенно нового типа.

Я пригласил Тома к себе в Кидлингтон на ланч. В духе старой школы предпринимательства мы набросали план прямо за кухонным столом. Было решено запустить сервис с оплатой по факту, когда клиент платит только за то, чем действительно пользуется. Мы ориентировались на молодежный сегмент рынка, на подростков, получивших свои первые телефоны, а также на людей постарше, которые выросли вместе с Virgin и подустали от своих старых прожорливых провайдеров. Продавать телефоны мы планировали через сеть гипермаркетов Virgin Megastore. Тогда в нашей сети было более 380 магазинов, разбросанных по всему миру, в том числе новые флагманские гипермаркеты в Лондоне (на площади Пикадилли), Майами, Глазго, Страсбурге и Окаяме. Туда заходило множество разумных людей, которым можно было предложить наш новый продукт. Том и Джо

согласились уйти из Cellnet и стать вместе с Джеймсом Киддом из Virgin Drinks первыми сотрудниками Virgin Mobile.

Но у нас была одна маленькая проблема. Эти правильные молодые люди были, как бы это сказать, слишком правильными. Костюм с иголочки и галстук — это все-таки не стиль Virgin.

«Тебе что, правда нравится ходить каждое утро на работу в таком виде? — спросил я Тома, дернув его за галстук. — Дышать не тяжело?»

И в первый же рабочий день в Virgin Mobile мы устроили что-то вроде инициации: взяли их костюмы и галстуки и, разведя небольшой костерок, предали их огню. Глядя, как пламя под всеобщее веселье пожирает ткань, я понял, что мы приняли верное решение. Теперь оставалось только запалить такой же костер под самой мобильной индустрией.

\*

Как только новости о Virgin Mobile просочились в СМИ, критики снова нас упрекнули, что мы слишком плохо развиваем бренд Virgin и что мы лезем сразу во множество секторов, в которых ничего не смыслит. Меня это не беспокоило: перемены я воспринимаю как брошенный вызов, а вызовы надо принимать с открытым забралом. В первую очередь нам требовалась сеть. Но сети одна за другой отказывались от сотрудничества: они считали, что если позволят нам выйти на рынок, то потеряют больше, чем приобретут. Наконец последняя компания, с которой мы вели переговоры, One 2 One, согласилась предоставить нам свою сеть, а мы должны были обеспечить продвижение под своим брендом. 1 августа 1999 года мы заключили с ними партнерское соглашение с равными долями. Но позже — и совершенно неожиданно для нас — эта компания была продана ее собственником (Cable & Wireless) немецкой фирме Deutsche Telecom, которая провела ребрендинг и превратила One 2

One в T-Mobile. Первые 24 часа были крайне тревожными — было похоже, что нас кинут, поэтому я сел на самолет до Германии и полетел на встречу с генеральным директором Deutsche Telekom Роном Зоммером. Рон оказался человеком прямолинейным и очень умным. Он слушал меня битый час, после чего, к огромному моему облегчению, сказал, что понял нашу идею и согласен продолжать совместную работу.

Компания T-Mobile получила наши инвестиции в размере 42,5 миллиона фунтов, и мы приготовились к запуску одного из крупнейших в истории стартапов Британии. После того как мы привлекли стомиллионный кредит, аналитики City, оценивая стоимость компании, начали выдавать сумасшедшие цифры. Один из них оценил наш бизнес в 1,36 миллиарда фунтов — и это до того, как у нас появился первый клиент!

Я даже дважды переспрашивал Уилла: «Они точно говорят про миллиард? Не миллион?»

Оставалось только почесать в голове: и как мы раньше не догадались выйти на мобильный рынок?

Когда пришло время официального открытия, было понятно, что нужно организовать какое-то мероприятие, чтобы привлечь к нам внимание. На церемонии, посвященной юбилею авиакомпаний, я перевернул Кейт Мосс вверх ногами, стоя на крыле самолета в Хитроу, а пресса наблюдала за этим действием. «Ричард, я без нижнего белья!» — завизжала Кейт. И тут у меня поехали ноги: я и забыл, что с утра шел дождь. Хватка ослабла, и в какой-то момент я чуть не уронил самую известную супермодель в мире с крыла нашего самолета. Но все-таки я удержался на ногах, и, думаю, Кейт меня простила.

Что же касается Virgin Mobile, то мне хотелось показать, что это абсолютно прозрачная сеть, которой нечего скрывать и которая не будет напрягать своих клиентов, под шумок высасывая из них деньги. А как донести эту мысль лучше, чем залезть вместе с семьей эффектными девушками

в огромный прозрачный мобильник, установленный на лондонской Трафальгарской площади? Ах да, так получилось, что мы были абсолютно голыми, если не считать маленьких оранжевых подушечек, которые едва прикрывали наш срам.

«Что видишь, то и получаешь», — вещал я толпе. Люди оценили шутку и от души смеялись. Чего не скажешь о полиции, которая не поняла юмора, и нам пришлось удирать, прихватив с собой наши подушечки.

\*

Иногда наши рекламные трюки даже меня заставляли врасплох. Например, во время запуска Virgin Mobile в Австралии. К ноябрю 2000 года клиентская база британского отделения Virgin Mobile насчитывала уже более 500 тысяч абонентов. Мы выиграли в конкурсе Mobile Choice's Network of the Year («Лучшая мобильная сеть года»). Согласитесь, неплохо, если учесть, что у нас и собственной сети-то не было! Поскольку австралийское общество приняло нашу авиакомпанию с распростертыми объятиями, нужно было ковать железо, пока горячо, и открыть у «антиподов» еще и мобильную компанию. Как и в Британии, мы нашли уже существующую компанию, Optus, и заключили с ней соглашение об использовании их сетевой инфраструктуры под брендом Virgin. И так же, как у нас, официальное открытие мы хотели сопроводить рекламным мероприятием, чтобы о нас заговорили.

Первый звонок прозвенел, когда меня забрали из отеля Holiday Inn в сиднейском районе Поттс-Пойнт. Я сел в машину вместе с руководителем отдела маркетинга Джин Оэлванг, Питером Бэйкманисом и Кэтрин Сэлвей, чтобы провести коротенькое совещание. Я думал, что мы собираемся в порт, но мы свернули и поехали за город.

— Мне казалось, мы хотели пообедать где-то в районе сиднейского порта, — заметил я.

— Э-э... ну да, — немного нервно ответила Джин.



Мои попутчики как-то странно переглядывались, и я сразу понял: что-то затевается. Машина остановилась в чистом поле. Странное место для бизнес-ланча, слишком уж безлюдное. И тут я услышал шум вертолета. Так, это уже понятнее. А вертолет между тем заходил на посадку рядом с нашей машиной, и меня едва не сдуло потоком воздуха.

— Кажется, я все понял!

Я было полез в вертолет, но Джин отвела меня в сторону.

— Ричард, наверное, нам надо было тебя предупредить заранее...

Пока один из пилотов надевал на меня ремни, Джин держалась поодаль.

— Вообще-то тебе не надо в вертолет. Ты полетишь под ним, метрах в тридцати.

Это было что-то новенькое! Сердце у меня бешено застучало, но кто не рискует... и все такое. Пилот вертолета велел мне лечь навзничь на землю. Я лежал в мягкой теплой траве и чувствовал, как к моей пояснице прикрепляют эластичный трос.

— Спокойно, — сказали мне. — Не поднимайте голову.

Я лежал и слушал, как стрекочет, собираясь взлететь, вертолет. Я уже фантазировал, как Джоан могла бы воспользоваться моим нынешним беспомощным состоянием, как вдруг меня рывком подняли в воздух. Пока мы взлетали, я вертелся волчком. Я пытался принять положение как при скайдайвинге, буквой «Х». На моем лице застыло нечто среднее между изумлением и, я подозреваю, ужасом. Наверное, все же ближе к ужасу.

Наконец я кое-как освоился, и теперь мы действительно летели. Я болтался в воздухе в 30 метрах под вертолетом, а скорость была приличной. Много лет мне снилось, как я лечу и машу руками, будто крыльями. Иногда я парил над островом Некер, вдыхая морской воздух. Иногда улетал в космос и издали разглядывал голубую точку Земли.

Но чаще всего я смотрел сверху на Оксфорд-стрит, где находился наш первый магазин Virgin Records, и знал, что если остановлюсь, то непременно разобьюсь. Я устремлялся вниз, срывал с кого-нибудь шляпу, а потом опять взмывал вверх. Время от времени я падал и просыпался.

А сейчас было похоже, будто я наяву оказался в моих снах. Это как никогда бодрило. Я обнаружил, что если вытянуть руку в одну или другую сторону, то можно контролировать положение тела — более или менее. Мы приближались к городу, и я даже начал, веселясь, приветственно махать ошарашенным людям внизу. Никогда еще я не чувствовал себя настолько Питером Пэном. Теперь понятно, как это — быть птицей, думал я.

А в следующий миг я вдруг осознал, что грандиозная конструкция Харбор-Бридж приближается ко мне как-то слишком быстро. Попытавшись применить новый навык, я начал махать руками из стороны в сторону, но этого оказалось недостаточно. Я попробовал докричаться до пилота, чтобы он набрал высоту, но тщетно: он никак не мог меня услышать.

— Выше! Выше! — орал я.

«Сейчас я врежусь в мост. Это уж точно. Какая ужасная смерть», — думал я, болтаясь в небе на страховочном тросе... ШМЯК! Лобовое столкновение с одним из самых культовых сооружений в Австралии, а-ля Хитрый койот из мультиков Loony Tunes.

И когда я уже думал, что всё, вертолет резко взял вверх, и только чудом я не стал постоянным дополнением к конструкции моста. Не успел я перевести дух, как мы пролетели над ним — так низко, что мне прекрасно были видны изумленные лица пешеходов, шедших по мосту, задрав головы. Наконец мы сели на гигантскую клетку, установленную рядом со зданием Сиднейского оперного театра. После всего пережитого организм был накачан адреналином, и меня разрывало на части. Внутри клетки были люди, одетые в цвета

всех наших конкурентов, — а конкурентов на австралийском мобильном рынке хватало. На руках у людей блестели наручники, символизирующие оковы долгосрочных контрактов с компаниями вроде Vodafone и Telstra. Люди пели: «Освободите нас! Освободите нас!» Я поджег несколько пироболтов, клетка развалилась, и «клиенты» вышли на свободу.

— На минуту мне показалось, что я труп, — сказал я потом Джин.

— Я очень рада, что это не так, — ободряюще улыбнулась она. — Мы же так и не успели тебя застраховать!

\*

Virgin Mobile стала самым быстрорастущим стартапом в области мобильной связи за всю историю Великобритании. В 2001 году мы зарегистрировали миллионного клиента — впечатляющая цифра для компании, созданной с нуля и из спортивного интереса всего пару лет назад.

Однако я был решительно настроен расширяться дальше. 21 февраля 2001 года я отправился в Канн на 3GSM World Congress, где объявил Virgin Mobile первым в мире глобальным виртуальным оператором сотовой связи. В течение следующих 5 лет мы создали новые независимые компании мобильной связи в 10 странах на 5 континентах. Совместно с нашим британским партнером T-Mobile мы запустили новый сервис в Северной Ирландии. Мы заключили соглашение на миллиард долларов с компанией Singtel об оказании услуг мобильной связи в Азии и начали с Сингапура в 2001 году.

У нас были планы по экспансии Virgin Mobile в Южной Африке, Канаде и Франции, но больше всего я хотел вывести бренд Virgin на один из самых тесных рынков — Соединенные Штаты. Мы начали переговоры с компанией Sprint, и сделка, казалось, продвигается, однако в последний момент они испугались, потому что после 11 сентября рынок схлопнулся. Я позвонил Биллу Эсрею, генеральному директору

компании Sprint, который был против заключения сделки. Наше обещание ощутимо вложиться в дело — инвестировать 187 миллионов долларов собственных средств в течение следующих нескольких лет — должно было подчеркнуть всю серьезность намерений. Однако все мои доводы о том, что сделка для Sprint обойдется крайне дешево, что она изменит скучный имидж компании и откроет ее для новой молодой аудитории, были встречены ледяным молчанием.

«Слушайте, вам нужен такой бренд, как Virgin, — сказал я ему в конце разговора. — А сейчас вы выглядите как телефонная компания, которую выбирают молодые республиканцы».

И почему-то это сработало. Билл уступил, и в октябре 2001 года мы объявили о новом совместном предприятии со Sprint, предлагающем постоплатные тарифы Virgin в США. Дэн Шульман стал генеральным директором нового предприятия, и мы начали готовить стратегию запуска в США.

Девять месяцев спустя я снова болтался высоко над землей, на этот раз подвешенный к крану на Таймс-сквер. Когда внизу собрались репортеры и туристы, я сорвал с себя одежду и бросил ее вниз, в толпу. Меня страховали шесть членов труппы нового бродвейского мюзикла The Full Monty<sup>8</sup>, отвечавших за подвесы и ремни, а мои интимные места прикрывал мобильный телефон (огромный!).

«Было прикольно. Но мне больше понравилось открытие в Великобритании, — сказал я Дэну позже. — Чисто женская группа поддержки лучше, чем чисто мужская».

Впрочем, донести мы пытались то же самое: максимальная прозрачность и простота для клиентов. При помощи несколько вызывающей рекламы бизнес быстро рос. Не успели мы оглянуться, как Virgin Mobile USA побила все рекорды по скорости роста доходов, достигнув выручки один

---

<sup>8</sup> Мюзикл о мужском стриптизе. — Прим. ред.

миллиард долларов за три с половиной года после запуска. Компания Sprint выкупила бизнес в декабре 2009 за 294 миллиона фунтов — он растет до сих пор и остается крупнейшей компанией группы Virgin Mobile в мире.





---

### 3 Как создать бизнес на обороте подставки под пивную кружку

Лучшие идеи не всегда завернуты в детально проработанные финансовые обоснования и сложные бизнес-планы. Иногда полное описание нового проекта уместается на обратной стороне бирмата<sup>9</sup>. Одна из таких идей вылилась в создание самой быстрорастущей компании бренда Virgin — Virgin Blue.

Бирматы, о которых идет речь, были изобретены Бреттом Годфри — главным сотрудником по финансовым вопросам в Virgin Express, нашем европейском авиаперевозчике. Я всегда любил откапывать таланты в недрах группы Virgin и поддерживать людей, если они хотят включиться в новое начинание, а Бретт — прекрасный тому пример. Впервые я обратил внимание на его потенциал, когда он написал отличные пояснения для группы новичков. Я стал внимательно следить за его работой и заметил, что он умеет к каждому найти свой подход и добивается от людей максимальной отдачи. Он был из тех, кто вникает во все детали авиационной отрасли, а это главное. Бретт понимал, что руководитель должен быть доступным и быть на виду, поэтому не торчал у себя в кабинете, а иногда даже засучивал рукава, чтобы вместе с грузчиками перекидать багаж, а заодно

---

<sup>9</sup> Бирмат или бирдекель — подставка под пивную кружку или бокал. Обычно изготавливается из картона.

узнать об их проблемах из первых уст. И когда освободилась должность директора Virgin Express, я подумал, что он отлично справится с этой ролью.

В четверг вечером я позвонил ему из Оксфорда, чтобы предложить новую должность, — но он наотрез отказался.

— Это очень лестное предложение, — объяснил он, — но у меня двое маленьких детей и мы с женой решили вернуться в Австралию.

Я расстроился, но понял его решение.

— Я всегда очень ценю, когда человек ставит семью на первое место, — сказал я. И добавил, пожелав ему всего наилучшего: — Если есть желание заняться чем-нибудь в Австралии, дайте мне знать, и мы посмотрим, что можно сделать.

Повисла пауза.

— Забавно, что вы спросили, — наконец произнес Бретт. — Я несколько лет вынашиваю одну идею — очень хочется, чтобы вы ее выслушали.

Люблю, когда люди с радостью хватаются за выпавший им шанс.

— Конечно, — сказал я, — что за идея?

— Минуту... — в трубке что-то тихонько зашуршало, он явно искал свои записи. — Я тут записал ее прямо на бирматах...

И Бретт начал рассказывать мне свой план создания лоукостера в Австралии. Он был сыном сотрудника Qantas, поэтому знал австралийский рынок авиаперевозок от и до. Однажды, по его словам, он сидел за пивом с авиаэкспертом Робом Шеррардом, основавшим Sherrard Aviation, где Бретт начинал работать бухгалтером. Они обсуждали рост лоукостеров в Европе и США и размышляли, как бы перенести эту модель на австралийский рынок. В ту пору там практически не было конкуренции и людей попросту обирали. Ansett ничего не могла противопоставить Qantas, и у последней не было стимула лучше работать или снижать цены.



Австралия огромная, из конца в конец можно добраться только самолетом, и в Qantas знали, что клиенты у них по сути в заложниках и никуда не денутся. В этом и состояло предложение Бретта и Роба, записанное на обороте бирматов, — придумать, как освободить пассажиров.

— Что ж, почему бы вам вместе не составить более подробный план действий? С удовольствием ознакомлюсь, — сказал я.

План Бретта доставили мне домой на следующее утро. Всегда любил шустрых.

\*

Спросите меня, в какой стране по-настоящему понимают и принимают философию Virgin, и я отвечу — в Австралии. В молодости я любил там бывать — путешествовал по стране с семьей, занимался спортом на пляже, плавал в океане. Я влюбился в культуру, климат и людей Австралии.

Когда мы думали, куда расширять Virgin Atlantic, Сидней был одним из первых пунктов в моем списке. У British Airways была монополия на маршрут из Лондона в Сидней, и я начал кампанию, чтобы вынудить правительство изменить эту одностороннюю политику. К тому же власти намеревались во что бы то ни стало защитить отечественную авиакomпанию Qantas, пусть это и означало, что у людей окажется меньше выбора, качество услуг будет хуже, а страна получит меньше денег от туризма. Я пытался пробить стену, но безуспешно — запроса на изменения не было, и уж тем более никто не собирался помогать задрипанному англичанишке из музыкального бизнеса.

Встреча в мае 1988 года оказалась на удивление бессмысленной: сенатор Гарет Эванс совершенно однозначно дал понять, что менять политику совершенно незачем. Я вышел из кабинета — взбешенный, но не сломленный — и тут же разослал по редакциям пресс-релиз, в котором объяснил,

что произошло. Он заканчивался так: «Если Virgin Atlantic получит разрешение на полеты, маршрут станет более востребованным, и от этого выиграют туризм и малый бизнес, а навещать родственников станет проще. Конкуренция — это благо для всех. К счастью, мне всего 37, и, если только я не разобьюсь на воздушном шаре, время на моей стороне!» Разбиваться-то я разбивался, и не раз, но тем не менее я все еще жив.

Выход был один: создать совершенно новую авиакомпанию. Именно поэтому идея Бретта выглядела крайне заманчиво. Изучая на следующий день его проект, я ясно видел, что все цифры сходятся и перспективы очевидны, — а энтузиазм Бретта был заразителен. Кто сказал, что бухгалтерам недостает воображения? Хотя, возможно, это пиво раскрыло в нем творческую личность! Австралийский рынок, поделенный между двумя игроками, казался идеальной целью для атаки Virgin. Я попросил Бретта слетать в Австралию, чтобы на месте прояснить кое-какие оставшиеся вопросы, особенно все, что касалось билетов, пилотов, терминалов, парковочных мест, качества самолетов и персонала. И на той же неделе он вернулся назад с готовыми ответами.

Я был более чем доволен, но еще нужно было убедить совет директоров Virgin. Ранее руководство уже завернуло эту идею, и Бретт рассказывал, что, пока я не заинтересовался, он уже хотел плюнуть. Это только подстегнуло мою решимость довести дело до конца, но я встретил ту же вялую реакцию, что и Бретт.

«Давайте покрутим эту идею, — сказал я на совещании совета директоров. — У нее огромный потенциал! Риск есть, но контролируемый».

Одним из моих главных доводов был фактор неожиданности. Никто из австралийских авиаперевозчиков не предполагает, что их может подвинуть компания вроде нашей, — мы еще только выводили наш бренд на глобальный рынок. Никто

и не заметит, как мы крадемся. В общем, совет директоров я взял измором. Сообщить Бретту хорошие новости я решил лично: пожал ему руку и улыбнулся во весь рот.

«Хрен с ними! — сказал я. — Поехали».

\*

«Если у вас фиолетовые волосы, вы работаете в мясной лавке и после тяжелого дня еще можете улыбаться, то вы нам и нужны в нашу команду стюардесс...»

Наша рекламная кампания по набору персонала была во многом необычной. Во-первых, мы искали кандидатов на пляжах Саншайн-Кост, а не в традиционном месте для рекрутинга — Сиднее. Брисбен был самым быстрорастущим рынком в стране, его пляжи притягивали туристов, и правительство штата Квинсленд было очень заинтересовано в появлении новой авиакомпания: это могло бы дать толчок развитию местного туризма.

Во-вторых, мы не стали искать сотрудников с опытом, а решили нанять тех, кто никогда не работал в авиаперевозках. Virgin всегда собирала лучших людей, так что наша новая авиакомпания должна была стать особенной: я хотел получить самую классную команду в мире. Люди из авиаотрасли, которые годами варились в собственном соку, были нам не нужны. Нам требовались новички со свежими идеями. Типичный сотрудник авиакомпании Virgin будет шутить с клиентами, улыбаться им, а не просто кивать головой и бубнить: «Да, сэр, нет, сэр, три чемодана, сэр». Мне рассказали один случай: как-то рейс Virgin ненадолго задержали и из-за задержки перед стойкой выхода на посадку выстроилась очередь. Один из пассажиров перемахнул через ленту и в обход всех направился прямо к стойке. Наша сотрудница очень вежливо попросила его вернуться и занять место в очереди. Пассажир рявкнул: «Да вы знаете, кто я?» Девушка взяла рацию и объявила: «Выход 23, у нас



тут молодой человек, который, кажется, потерялся и не знает, как его зовут». Очередь взорвалась от смеха. «Отсоси!» — огрызнулся этот надутый индюк. «Боюсь, сэр, за этим вам тоже придется встать в очередь!»

Успех нашей рекрутинговой кампании был налицо. Около 12 тысяч человек прислали нам свои резюме и выразили желание переехать в Квинсленд.

На запуск новой авиакомпании было выделено около 10 миллионов австралийских долларов. Может показаться, что это большие деньги, однако для сравнения отмечу, что лоукостер JetBlue в США «взлетел» за 120 миллионов долларов США. Мне ужасно хотелось обогнать конкурентов, поставив себе на службу интернет, — и уже спустя полгода 92% броней происходило онлайн. Сегодня это в порядке вещей, но в начале 2000-х правили бал авиакассы и турагентства. Мы же старались понравиться молодым потребителям, а zároveň и сокращали расходы, поскольку комиссионные за онлайн-операции были существенно ниже. Может, наш бюджет и выглядел жалко, но зато у нас были задор, предприимчивость и чувство юмора. Мы решили назвать компанию Virgin Blue, остроумно обыграв жаргонное слово bluey, которым австралийцы называют рыжих, «красноголовых». Вот такое у меня чувство юмора: мне показалось забавным назвать наши красные самолеты голубыми. Кроме того, это развязало мне руки: я заставил Бретта и Роба вырядиться братьями Блюз для нашего первого полета из Брисбена в Сидней 31 августа 2000 года...

Приближалось официальное открытие, и мы учинили настоящий переполох, объявив стоимость билетов. Перелет из Брисбена в Сидней у нас стоил на полсотни австралийских долларов дешевле, чем у Qantas. Их рыночная капитализация рухнула на два миллиарда. В горячке я названивал Бретту, понимая, что стоит чуть затянуть — и мы сядем, не взлетев.

«Как у нас с графиком? — спрашивал я. — Надо поднапрячься, начнем полеты как запланировано и выжмем из этого все, что можно».

Бретт сохранял спокойствие, и мы изо всех сил старались не выбиться из графика и начать полеты в срок. Как только появились первые клиенты, численность нашей команды с марта по август возросла с 12 до 350 человек. Когда до старта полетов оставался месяц, мне стали трезвонить менеджеры по поводу растущих затрат. Бухгалтеры беспокоились, что нам будет нечем платить сотрудникам, но я пропускал все мимо ушей и активно искал дополнительные инвестиции, попутно подгоняя Бретта, чтобы тот задумывался о быстром расширении. Пока Бретт возился с обеспечением фонда заработной платы, я подписал соглашение о долгосрочных инвестициях на 600 миллионов австралийских долларов для покупки 10 новых самолетов Boeing-737. Мне очень хотелось с максимальной выгодой использовать шумиху, которую мы тут подняли, тем более что внимание всего мира было приковано к Австралии из-за Олимпийских игр в Сиднее.

Я подключился по телефону к заседанию совета директоров, чтобы поддержать Бретта. «Ничего не говорите, — начал я. — Сам знаю, что мы вывалились из бюджета, но, честное слово, оно того стоит». Некоторые участники не очень-то поверили, но я гнул свою линию. «Никаких полумер, либо все делаем в полную силу, либо отказываемся от проекта. Мы что, сдаемся?»

С одной стороны, казалось, что мы идем на чудовищный риск. Знал ли я все тонкости авиаперевозок в Австралии? Нет, конечно. Хотя у нас и был ценнейший опыт работы с Virgin Atlantic, здесь был совершенно новый рынок со своими хитростями, сложностями и глупостями. И все же я верил, что у Virgin в Австралии все получится, — ведь нас уже знали! Еще до того, как мы тут открыли авиакомпанию, узнаваемость бренда Virgin составляла сумасшедшие 94%.

Но дело было не только в узнаваемости — еще и в похожем мироощущении, в похожих ценностях: может, я сейчас скажу банальность, но австралийцы, как и мы, знают, что такое настоящее веселье. Они вовсю работают, отдыхают на полную катушку и не относятся к самим себе слишком серьезно, а это очень хороший признак.

Мы знали, как людям хочется, чтобы мы наконец поднялись в небо, и не собирались их разочаровывать. Еще мы знали, что конкуренты не готовы к нашему появлению. Мы с самого начала застали их врасплох и вторглись на их территорию. Чутье меня не подвело: клиентам понравился наш подход, сотрудники были полны энтузиазма, и запуск Virgin Blue оказался нашим самым успешным стартом. Не прошло и года, как мы приветствовали на борту нашего миллионного пассажира.

\*

Впрочем, довольно быстро наши австралийские соперники пришли в себя и попытались выдвинуть нас из бизнеса. Чтобы как-то нам противостоять, Qantas запустила новый недорогой сервис, понизив в ущерб себе стоимость билетов (билеты стали дешевле, чем у нас) и повысив вместимость на тех маршрутах, где у нас дела шли хорошо. Но если посадочных мест на маршруте больше, чем пассажиров, деньги теряют обе компании — просто будут сплошные пустые сиденья, и это не позволит покрыть все расходы. Это такая бизнес-стратегия — «я покажу, кто тут главный»: более крупные игроки могут переварить такие потери, выдержать краткосрочный удар и попытаться обанкротить своих конкурентов, а потом просто вернуться к рутине, обокрав пассажиров и отлучив их от нововведений и конкуренции.

Что касается Ansett, то эти ребята пустились во все тяжкие. Им и так надо было латать дыры после нашего вторжения на рынок, а они в отчаянии пытались заменить свой

устаревающий парк самолетов и модернизировать сервис. Пассажиры валили от них толпами, а мы их подбирали. В то же время мы расширялись и плавно двигались в сторону Новой Зеландии, открыв при помощи дочерней компании Pacific Blue маршрут из Крайстчерч в Брисбен. Компания Air New Zealand, одним из собственников которой была Ansett, столкнулась с необходимостью как-то отвечать. Она не стала демпинговать, как Qantas, но решила выдвинуть нас с рынка по-другому.

В июне 2001 года, всего 10 месяцев спустя после нашего первого полета, генеральный директор Air New Zealand Гэри Туми загорелся идеей купить Virgin Blue. После формального знакомства он пригласил Бретта пообедать в китайском ресторане при казино Crown в Мельбурне. Во время обеда он внезапно сделал предложение о покупке нашей авиакомпании — 70 миллионов долларов.

«Вы хотите сказать, американских долларов?» — уточнил Бретт.

«Да, думаю, мы это потянем», — ответил Гэри.

Это было потрясающее предложение. Оценка нашей маленькой компании, у которой было всего пять самолетов, а доля рынка составляла всего 4%, за год выросла с 10 до 120 миллионов австралийских долларов.

Бретт удалился из-за стола и пошел мне звонить с ресторанного телефона-автомата, чтобы сообщить новости. Я уже вернулся в Холланд-парк и разбирал почту, когда раздался звонок.

— Семьдесят миллионов долларов? — от неожиданности я даже сел прямо. — Семьдесят, не 17?

— Семьдесят, — подтвердил Бретт. — И доллары США. Не австралийские.

Я подумал несколько секунд и наконец ответил:

— Откажи. Предложение, конечно, невероятное — никто же не верил, что мы заработаем хоть пенни. Но, может быть, они нас до сих пор недооценивают...

Совет директоров Virgin Group так не думал. Совершенно понятно, что такой быстрый — и с лихвой — возврат вложений их очень радовал. Но вопрос-то был в другом: о чем думают в Ansett? Они что, боятся? На встрече с руководством Бретт поделился с командой своими соображениями: через три года Ansett развалится. Все засмеялись. Но потом, когда наш доход продолжал расти, Ansett пришлось серьезно сократить штат, а Qantas между тем выдавливала ее с одного маршрута за другим. Прошло два месяца после нашего отказа от предложения, и к нам опять неофициально подкатили, на этот раз с идеей совместного предприятия. Теперь в игру вступила Qantas в лице ее главы Джеффа Диксона: он заявил в прессе, что его авиакомпания рассматривает приобретение Virgin Blue. Этот вариант мы отмели с ходу. Мы хотели срязить чудовище, а не отдавать ему.

А вот с Ansett все было по-другому. Сделка могла бы и состояться, предложи они справедливую цену. Наш офис в Брисбене проводил расчеты, но что-то не сходилось. Избавление от Virgin Blue снизило бы убытки Ansett примерно на 200 тысяч австралийских долларов в день, что, по нашим оценкам, составляло всего одну пятую часть их потерь. Похоже, нам действительно предлагали слишком мало.

«Скоро они придут к нам с другими деньгами», — заключил Бретт.

И они пришли — в начале сентября. Когда я уже собирался уходить из офиса, раздался звонок. Услышав, кто на том конце провода, я вернулся за стол: это был гендиректор Singapore Airlines доктор Чон.

Пока Чон говорил, картина стала проясняться. Singapore Airlines стали партнером Virgin еще в 1999 году, когда купили у нас 49% акций Virgin Atlantic за 600 миллионов фунтов. Самое смешное, что часть этих денег мы реинвестировали



в запуск Virgin Blue и даже предложили сингапурцам стать партнерами в нашей австралийской авиакомпании за 10 миллионов австралийских долларов, но они отказались. Однако Singapore Airlines владели не только акциями Virgin Atlantic, но и 20% Ansett, поэтому им нужно было защитить свои инвестиции.

Чон был откровенен. Сингапурцы хотели выкупить Virgin Blue полностью — и предлагали куда больше, чем 10 миллионов австралийских долларов.

«Ричард, мы с тобой дружим много лет, — сказал мне доктор Чон. — Именно поэтому я официально делаю тебе такое щедрое предложение: 250 миллионов австралийских долларов за Virgin Blue».

Это было больше, чем я мог себе представить. Но у этого предложения был срок действия. И к нему прилагалось предупреждение.

«У тебя есть сутки на принятие решения. — Доктор Чон ясно дал понять, что они хотят убрать нас с пути и подкрепляют это желание звонкой монетой, а для пущей верности еще и угрозами. — Если откажешься, я обещаю, что правительство Сингапура одобрит масштабные инвестиции в Ansett. Это уничтожит Virgin Blue за полгода».

Во время перелета в Австралию я не спал, а думал. Наступил вечер 3 сентября, и мой мозг работал на полную. Около 10 часов я вернулся в гостиницу Holiday Inn в Поттс-Пойнт, где собрался весь персонал Virgin Blue. Бретт и его команда менеджеров — Роб Шеррард, Аманда Болджер и Дэвид Хаттнер — ждали меня за столиком в углу лобби.

Я присел к ним выпить пива и обсудить, что делать дальше. Бретт, окруженный своим людьми, довольно сильно волновался. Он настаивал, что нельзя бросать все из-за денег, пусть даже и огромных. По оценкам менеджеров, Virgin Blue стоила вдвое больше, чем предлагала Ansett. И если мы возьмем деньги, то Бретт здесь не задержится.

— Если мы согласимся на сделку, я уйду, — признался он. — Я не смогу смотреть в глаза своим сотрудникам — они же будут знать, что мы их продали.

Но не только Бретт и его команда пытались меня отговорить от продажи компании. Внезапно в обсуждение вклинился Деррин Хинч, известный австралийский радио- и телеведущий, а теперь сенатор.

— Что, по-твоему, скажут австралийцы, если я продам компанию? — спросил я.

— Скажут, что ты лживый ублюдок, — без обиняков сказал он. — И тебе 100 лет будут это припоминать, что бы ты ни делал в Австралии.

Однако это решение не было таким простым и очевидным, как представлялось Бретту и Деррину. Мне нужно было брать в расчет не только Virgin Blue, но и интересы всей группы компаний Virgin. До самого утра я слонялся по своему гостиничному номеру, мысленно взвешивая все варианты. Я разрывался. Конечно, Virgin Group пригодились бы эти деньги для реинвестиций, и с выходом в кэш на четверть миллиона было не поспорить: все-таки это в 25 раз больше начальных вложений.

Но я не люблю, когда мне угрожают, — особенно если это делает партнер Virgin Atlantic! Да и в предложении сингапурцев что-то не сходилось. Почему Singapore Airlines, материнская компания Ansett, предлагает Virgin Blue, относительно маленькой компании, такие огромные деньги за уход с рынка? Откуда такая щедрость? И действительно ли они собираются подключить всю мощь сингапурского правительства, чтобы выдавить нас из бизнеса? А если так, то сопротивляться — все равно что участвовать в соревнованиях по кровопусканию со станцией переливания крови: шансов на победу ноль. Но такие деньги! Это несколько отдавало безумием. А что если у Ansett куда более серьезные трудности, чем нам кажется? Что, если они вообще на грани банкротства? Если



они предлагают нам 250 миллионов, это наводит на мысль, что козыри — у нас.

И прямо с утра я вылетел в Мельбурн. Мы сообщили австралийской прессе, что я собираюсь сделать важное заявление, и аэропорт кишел журналистами. Однако здесь была не только пресса. Уже ползли слухи о готовящейся сделке, и многие наши сотрудники в нетерпении ждали на задворках терминала Domestic Express. Напряжение зашкаливало, я стоял на возвышении, и вокруг меня сгущалась тишина: то чувство, когда воздух можно резать ножом. Я столкнулся взглядом со стюардессами, подпиравшими стенку позади толпы. Они выглядели ужасно: такие же вымотанные из-за бессонной ночи, как и я.

— У меня есть две новости — плохая и хорошая, — сказал я, показывая большой банковский чек. — Тут, в Австралии, было классно. Хорошая новость — Virgin Blue молодцы. За год мы увеличили наши вложения в 25 раз. У меня тут банковский чек на 250 миллионов за авиакомпанию... Плохая новость — сегодня грустный день для Австралии и для конкуренции. Я возвращаюсь в Англию. Жаль продавать компанию, но от такого предложения мы не смогли отказаться.

Фотокамеры жадно ловили сумму в чеке, а репортер агентства Bloomberg громко говорила в свой мобильный телефон: «Он продает, он продает, ставь новость!» И через несколько секунд новость уже была на сайте ABC и прозвучала в эфире. У меня за спиной плакали сотрудницы Virgin Blue. И я решил, что пора развеять их печаль.

— Черт, да я пошутил! — я разорвал чек на мелкие кусочки и разбросал их. — Простите, что расстроил моих сотрудников, которые были не в теме. Но мы были, есть и будем!

Стюардессы захлопали от радости, и я пошел к ним обниматься. А вот остальным это было как мертвому припарка — первоначальная новость уже разлетелась по миру, и нужно было как-то ее остановить, пока она не наделала дел.

Журналистка из Bloomberg с посеревшим лицом кричала в свой телефон: «Он не продает! Уберите новость!»

Я подошел к ней и попытался извиниться.

— Теперь меня выгонят с работы. Вы такой безответственный, из-за вас я передала неправильную информацию!

Я упал на колени и начал целовать ей ноги, вымаливая прощение. Это выглядело как безумное завершение безумной многочасовой гонки.

\*

Оказалось, что Singapore Airlines блефовали. Никаких козырей, не говоря уже о флеш-рояле в виде сингапурского правительства, которым они угрожали, у них не было. Буквально на следующий день они отказались от предложения купить Ansett за один доллар и прекратили ее поддерживать. После провала с покупкой Virgin Blue стало понятно, что попытки спасти Ansett — это деньги на ветер. Еще через день такое же предложение отвергла и Qantas. Похоже, Ansett несло куда большие убытки, чем мы предполагали, — около 50 миллионов австралийских долларов в неделю, поэтому Air New Zealand нужно было сбросить свою долю, чтобы не пойти на дно вместе с Ansett. Через неделю Ansett объявила о банкротстве.

Вспоминая эту историю, я думаю, что другой на моем месте, скорее всего, взял бы деньги. Понятно, что этого хотел и руководство Virgin Group — еще бы, так лихо вернуть вложения. Но чувства — а меня чаще всего ведут чувства — подсказывали, что это как продать собственного ребенка. Конечно, на меня повлиял вечер в гостинице с членами летных бригад и сотрудниками. Это была такая милая и забавная команда! И в итоге я решил, что это как-то дико — взять и продать их. По-моему, отличный финал: компания, родившаяся от подставки под пивную кружку, была спасена благодаря разговору за распитием пива.



## 4 Покувыркаемся?

Пожаров в моей жизни хватало. Горел дом, в котором я жил в детстве. Наш следующий дом в Холланд-парке тоже горел. Наш старый крокетный павильон в Оксфорде сгорел дотла. Вспыхнул воздушный шар, на котором мы летели через Тихий океан, — ну и, конечно, Большой дом на острове Некер: во время тропического шторма его спалила молния. Но хуже всего был тот случай в августе 1999 года, когда мне позвонил Фрэнк Рид, один из основателей нашей новой фирмы Virgin Active. Долгие месяцы... да что там, долгие годы мы работали, готовились и теперь собирались открыть наш первый спортзал. Но случилось страшное.

— Ты не поверишь, — сказал Фрэнк убитым голосом. — Наш клуб сгорел.

С Фрэнком и его бизнес-партнером Мэтью Бакноллом я познакомился за два года до того — у себя дома, в Холланд-парке. Дело было летом. Когда они пришли, я сидел во дворе и грелся на солнышке, перебирая заметки для моей первой автобиографии «Теряя невинность»<sup>10</sup>. Мэтью и Фрэнк были одеты очень просто и держались естественно. Но за всей этой легкостью скрывались большие амбиции.

---

<sup>10</sup> Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

— Мы хотим построить для вас еще один миллиардный бизнес, — сказал Мэтью.

Поначалу я был настроен довольно скептически. В то время Virgin вкладывалась в самые разные секторы экономики и в самые разные компании. Мой дом превратился в постоянно действующую площадку для презентации бизнес-идей, и ее заполнили румяные юнцы, искренне верившие, что их проекты обречены на успех. Оптимизм — штука хорошая, но я по собственному опыту знаю, что в девяти случаях из десяти сколько-нибудь дельного плана — чтобы все заработало — у них попросту нет.

— А вот и план, как мы будем это делать, — добавил Фрэнк.

Что-то в них было... и я сел послушать. Вскоре стало ясно, что уверенность Мэтью и Фрэнка выросла не на пустом месте. Они представили мне свое видение нового спортивного бренда, который должен стать самым популярным в мире. Я было решил, что их идея — это открыть сеть спортзалов в Британии и не более того, но они объяснили, что в перспективе видят глобальное продвижение бренда. Вот это я понимаю. Меня радовал неуклонный рост Virgin в мировом масштабе, и было приятно, что для стратегии этих ребят важны ценности нашей компании.

— Мы хотим создать первый глобальный многофункциональный клиентоориентированный брендовый спортивно-оздоровительный центр, — разглагольствовал Мэтью, — доступный для самых широких социально-демографических групп, по цене, которую клиенты смогут и захотят платить.

— Что ж, звучит сложно и непонятно, — засмеялся я. — Если я правильно понимаю, вы хотите создать огромную глобальную сеть спортивных клубов под брендом Virgin, которые будут доступны большинству людей?

— Извините, Ричард. Да!

Эта парочка говорила еще час, и я их не перебивал — редчайший случай. Когда они очертили свой план, я развалился в кресле и водрузил на стол ноги в грязных «тимберлендах» на резиновой подошве. Мэтью и Фрэнк, вероятно, про себя уже паниковали, не понимая, почему я молчу. Может быть, они даже решили, что я хам. Но на самом деле я был поглощен их проектом и мне очень понравилась мысль заняться фитнес-бизнесом.

— Итак, что вы об этом думаете? — спросил Мэтью, косясь на своего бизнес-партнера.

Я откинулся на спинку кресла и заставил их еще немного помучиться в ожидании, а затем расплылся в улыбку.

— Я думаю, что это охрененная идея. И я буду рад поработать над ней вместе с вами.

Лица у них просветлели. Даже было слышно, как они с облегчением выдохнули.

\*

Мэтью и Фрэнк сразу же приступили к работе. Я попросил их за следующий год объехать весь мир. Надо было посетить все ведущие фитнес-клубы, посмотреть, что там есть хорошего, что плохого, и решить, как сделать все намного лучше.

— Я возьму на себя все расходы, но при условии, что вы, когда вернетесь, создадите лучший спортивный клуб в мире.

— Спасибо, очень великодушно, — отозвался Мэтью.

Я отмахнулся и добавил, смеясь:

— Это очень кстати, что у нас есть своя авиакомпания!

Фитнес-рынок был очень тесным, и я понимал, что все нужно сделать идеально, чтобы на него выйти.

Из любого спортклуба у нас в Британии я всякий раз выходил разочарованным: в раздевалках не продохнуть, столетние тренажеры, заоблачные цены. Тренировки походили на обязательку, поэтому я редко занимался в зале: на свежем воздухе куда приятнее. Нужна была новая бизнес-модель,

чтобы расшевелить это болото, а для начала следовало поставить во главу угла клиентов.

Очень скоро стало понятно, как навыки и опыт Фрэнка и Мэтью дополняют друг друга. Фрэнк занимался брендингом и дизайном. Он разработал неожиданно простой и красивый стиль — никаких нагромождений, прямые линии, в тренировочных залах светло и уютно. А Мэтью тем временем искал место для первого клуба Virgin Active. Я думал, что они сразу сунутся в Лондон, но открыть первый клуб было решено на севере Англии, в Престоне. Я даже удивился: скромное открытие в Ланкашире не будет иметь ничего общего с «расстрелом» логотипа Coca-Cola на Таймс-сквер при открытии Virgin Cola.

И все-таки Мэтью и Фрэнк знали, что делают. Мне не надо было прыгать с небоскреба или подниматься в небо на воздушном шаре, чтобы заявить о нашем появлении, — в случае с Virgin Active это было бы не то. По их словам, спортклуб должно продвигать сарафанное радио. А если я чему-то и научился в жизни, так это доверять людям принимать решения, так что не стал вмешиваться.

Кстати, Мэтью потребовалось время, чтобы растолковать мне, чем они руководствовались, выбирая места для следующих клубов. Однажды на совещании он начал рассказывать:

— Я придумал хитрую систему демографического моделирования, чтобы рассчитать точные координаты места, где имеет смысл открыть новый клуб.

— Звучит круто, Мэтью. А что же, мать его, это значит?

Сегодня все пользуются демографическими сведениями, но в 1999 году для меня это была китайская грамота.

— Вы в детстве играли в морской бой? — спросил он.

— Конечно.

— Вот! Это как играть в морской бой.

Теперь я понял. Проще говоря, мы использовали соц-опросы, чтобы найти те места, где не хватало клубов, а потенциальных клиентов, живущих поблизости, наоборот, хватало.



Фрэнк и Мэтью работали слаженно, как левое и правое полушария мозга. Фрэнк был настолько взбалмошным, что мы даже раздобыли специальную штуку, фиксирующую биоритмы, и притворялись, что отслеживаем его перепады настроения. У Мэтью же, наоборот, была твердая хватка. Просто напрашивалось нарядить их в Бэтмена и Робина на первую вечеринку в Virgin Active. Фрэнк наколол Мэтью, подсунув ему костюм Робина всего за пару минут до начала праздника. Оказалось, что костюм на несколько размеров меньше и с трудом налезает на человека ростом метр девяносто! Я был просто счастлив, что короткую спичку в кои-то веки вытащил кто-то другой и натягивать дурацкий наряд придется не мне.

\*

«Я заработал свои деньги именно тут, и мне нравится ваша затея, так что это мой подарок Престону».

Место, которое мы выбрали для нашего первого клуба, досталось нам вместе с благословением от предыдущего владельца. В здании, где уже был многозальный кинотеатр Warner Brothers, оставалось только одно пустое помещение, и там собирались сделать бинго-зал. Но стоило собственнику услышать о нашем проекте, как он тут же продал помещение Virgin Active. Он рассказал нам, что у его отца недавно случился инфаркт, так что он полностью поддерживает наше стремление вдохновить престонцев на более активный образ жизни.

Изначально мы запланировали открытие нашего первого клуба на февраль 1999 года, но, как это часто бывает, постоянно случались задержки — то с ремонтом, то с отделкой. Журналисты уже начинали довольно громко интересоваться, что мы, собственно, творим, выходя на тесный фитнес-рынок с одним-единственным спортзалом в какой-то глуши, как эти места называют некоторые лондонские газеты.

В исходном бизнес-плане я написал: «Внимание к деталям и 100 отличий Virgin Active от конкурентов». Вдохновляет ли атмосфера и музыка в зале крутить педали чуть быстрее? Подходящая ли температура воды в бассейне? Всем ли хватает полотенец? Мы построили клуб, в котором учли и все это, и кое-что еще. Главное — сотрудники, которых мы наняли, несли в себе дух Virgin. Невозможно подделать искреннюю улыбку, а увлеченность в человеке видна с первого взгляда. Во-вторых, мы вплотную занялись теми «болевыми точками» спортзалов, из-за которых я их ненавидел. Свет, пространство, открытая планировка — все это позволяло клиентам с порога видеть, что они получают. Душевые были не хуже, а то и лучше, чем у кого-то дома. И уж точно лучше, чем у меня на яхте!

Итак, в августе 1999 года мы уже были готовы открыть наш первый спортивный клуб — семейный, открытый, но случилась катастрофа. Мэтью рассказал, что огонь охватил все помещение, нанеся ущерб на десятки тысяч фунтов. К счастью, никто не пострадал. Но из-за пожара пришлось отложить открытие еще на несколько месяцев. Кроме того, у нас была целая команда сотрудников, которым нужно было платить, несмотря на отсутствие доходов.

При таком раскладе легко опустить руки. А мы, наоборот, нашли в этом выгоду. Пока помещение приводили в порядок, команда занялась привлечением клиентов, рассказывая о нашем нехитром кредо на каждом перекрестке — иногда в буквальном смысле. К моменту открытия клуба у нас было уже пять с половиной тысяч членов. Всего несколькими годами ранее вступительный взнос в LivingWell составлял 300 фунтов. А вот у нас в Virgin Active не было ни вступительных взносов, ни долгосрочных абонементов. Захотел — зашел, захотел — бросил, никаких запертых дверей и скрытых платежей. Как только мы порвали в клочья старые модели работы, нас страстно полюбили наши клиенты и так же страстно возненавидели конкуренты.

---

## 5 Как создать железнодорожную компанию

Когда в начале 1990-х всплыло, что Virgin хотела бы создать железнодорожную компанию, властям это, мягко говоря, не понравилось. А если говорить прямо, то можно процитировать слова генерального директора British Rail Джона Уэлсби, который не знал, что у меня в доме есть интерком, и, уходя, буркнул: «Этот придурок будет ляпать свой логотип на мои поезда только через мой труп!»

Мысль заняться железнодорожными перевозками впервые пришла мне в голову в сентябре 1991 года. Я был в Токио, искал место для открытия нового торгового центра Virgin Megastore. После разведки на местности я вскочил в поезд «Синкансэн» — сверхскоростной пассажирский экспресс, связывающий Токио с Киото, исторической столицей Японии. Путешествие стало откровением. И дело было не только в скорости — а мы мчались по японской глуши, разгоняясь до 320 километров в час. Меня поразили превосходное обслуживание, торговые автоматы, развлечения — прямо как в самолете Virgin Atlantic, ведь это мы первыми начали предлагать на борту такие услуги. И я задумался, почему наши британские поезда настолько недотягивают до японских.

Через несколько дней, уже в Лондоне, я давал интервью журналисту *Sunday Telegraph* Тоби Хельму, который освещал транспортную тематику. Он спросил нас с Уиллом

Уайтхорном, не заинтересована ли Virgin в создании своей собственной железнодорожной компании. Я повернулся к Уиллу: «Как думаешь, мы заинтересованы? Вообще-то, с поездами у нас в стране не очень».

После интервью мы пару дней наводили справки и наткнулись на правительственные предложения по приватизации British Rail.

«Скажи Тоби, что мы заинтересованы, — попросил я Уилла. — Давай прозондируем почву. Мы ничем не рискуем».

Два дня спустя *Sunday Telegraph* вышла с броским заголовком: «Virgin займется поездами». И все понеслось, как тот сверхскоростной экспресс: наутро телефон разрывался от звонков с предложениями о сотрудничестве. Вовремя: я уже начал искать генерального директора и команду менеджеров. Оказалось, что всех безумно интересует «компания Virgin Trains», а ведь мы даже название еще не зарегистрировали!

Я начал общаться с чиновниками, в том числе и с Джоном Уэлси. Он приехал ко мне и прямо с порога дал понять, что он против приватизации железных дорог в каком бы то ни было виде. По разговору стало ясно, что ему не нравлюсь и лично я. Как только за ним закрылась дверь, исчезли любые сомнения — выйдя со встречи, он тут же позвонил коллегам, не подозревая, что интерком транслирует его цветистые выражения на весь дом.

Невзирая на жесткую позицию Джона, Virgin Rail Group сделала заявку одновременно на две франшизы — CrossCountry и InterCity West Coast. Маршруты CrossCountry опутывали Британию густой сетью, и мы предложили для них новые дизельные поезда Voyager, которые как раз строила компания Bombardier. В 1997 году наша заявка выиграла, и открывшиеся возможности кружили голову. В следующем году в книге «Теряя невинность» я выдвинул прогноз: Virgin Trains обязательно станет одним из наших лучших достижений.

\*

Впрочем, тогда многие считали, что как раз наоборот. Очень скоро стало ясно, в какой тяжелый воз мы впряглись, и я спрашивал себя, зачем мне вообще понадобилась эта железнодорожная компания. Если коротко, то с железными дорогами все было очень-очень плохо — и организационно, и технически. С тех пор, как в 1946 году лейбористское правительство национализировало железные дороги, инфраструктура уменьшилась вдвое, и все это время в нее почти не инвестировали.

Мы приняли управление маршрутами CrossCountry в январе 1998 года и в том же месяце, отбившись от Stagecoach и Sea Containers, выиграли борьбу за еще одну франшизу — West Coast, главную железнодорожную сеть Британии. В первую очередь надо было решить, что у нас с подвижным составом. Когда мы выяснили, что поезда Maglev, развивающие скорость до 480 км/ч, не подходят британским железнодорожным путям по ширине, выбросов от них слишком много, а электричество встанет слишком дорого, в мае 1998 года я отправился в Италию, чтобы узнать, не подойдут ли нам поезда с наклоняемым кузовом. Я проехался на поезде Pendolino ETR460, и меня удивило, как мягко мы пронеслись от Турина до Рима.

Но так ли хороши эти Pendolino для Британии? Спорный вопрос. Еще в 1981 году British Rail пыталась — и неудачно — использовать поезда с наклоняемым кузовом на маршрутах West Coast. Эти «новейшие пассажирские поезда» сразу прозвали вреднейшими пассажирскими поездами. В прессе их называли «бесконечный блевок»<sup>11</sup>, потому что журналистов в них укачивало. Эти технические проблемы обошлись на-

---

<sup>11</sup> Игра слов, построенная на созвучии английских слов easy — «беспечный» и queasy — «тошнотворный». «Easy rider» — «Беспечный ездок» — культовый фильм 1969 года.

логоплательщикам в миллионы фунтов. Если бы железные дороги оставались государственными, то правительственные чиновники могли вылететь с работы, лишь заикнувшись о возвращении таких поездов. Но Virgin — коммерческая компания, и мы могли себе позволить такое решение.

Убедившись, что ничего лучше Pendolino в наших условиях все равно нет, я подписал два самых крупных контракта в истории Virgin. Первый — с Брайаном Саутером, председателем совета директоров Stagescoach: мы сумели договориться с его компанией, у которой было больше опыта, и продали им 49% акций Virgin Trains за 158 миллионов фунтов. Второй контракт — на 1,85 миллиарда фунтов — мы заключили с компанией Alstom: она должна была создать парк безопасных, легких, энергоэффективных поездов с наклоняемым кузовом. В Alstom очень удивились простоте наших требований — это при таком-то контракте! Там привыкли к перестраховке, к километровым инструкциям, которые не оставляли места фантазии. А я просто указал, с какой скоростью должны ездить поезда, как они должны выглядеть и каким должен быть ресурс. Остальные детали мы оставили на усмотрение производителя.

«Технические специалисты тут вы, — написал я. — От вас мне нужно, чтобы руки у вас из нужного места росли».

Затем я поехал в Олд-Долби рядом с Мелтон-Моубри, где мы электрифицировали тестовый участок железной дороги. Я вышел на платформу, чтобы посмотреть на поезд своими глазами, а потом решил подойти поближе. Там был человек, который нажимал специальную кнопку на компьютере в каждом вагоне, чтобы настроить наклон поезда, и я захотел посмотреть, как он это делает. Недолго думая, я перемахнул через барьер прямо на рельсы... которые были под напряжением 25 тысяч вольт.

«Ричард! Ты что, охренел?» — заорал на меня Тони Коллинз, когда я запрыгнул в вагон. Тони работал в Alstom,

а впоследствии стал генеральным директором Virgin Trains. И правильно заорал: я чудом не наступил на контактный рельс. Если бы я на него наступил, то потратил бы еще одну из моих девяти (вообще-то намного больше) жизней!

Но беда была не только в поездах и рельсах — нам предстояло полностью перевернуть и культуру сотрудников: многие работали в British Rail десятилетиями. Когда мы только начали работать с West Coast, в офисе нашлась производственная инструкция British Rail. Там были подробно расписаны правила: обговаривалось все на свете, вплоть до того, на каком расстоянии от стены должен быть коврик на полу. Это было настолько уныло, что поначалу я беспокоился, встроятся ли люди, привыкшие к такому, в совершенно новый порядок. Но именно команда и оказалась нашей самой большой ценностью: все новшества были охотно приняты.

\*

Но наступило новое тысячелетие, и все будто сговорились против нас. 17 октября 2000 года произошла кошмарная авария поезда GNER<sup>12</sup> в Хэтфилде, когда погибли четверо, пострадали 70 человек, и в итоге для железнодорожных операторов по всей стране ввели ограничения скорости. В следующем году все стало еще хуже. Через несколько недель после трагедии 11 сентября 2001 года компания Railtrack, государственное предприятие, перешла под внешнее управление, и акционеры потеряли все свои деньги. Это обошлось налогоплательщикам в 1,25 миллиарда фунтов в год на лишние инфраструктурные расходы.

Британское правительство учредило Network Rail — некоммерческую частную компанию, которая должна была привести в порядок всю эту раздолбанную инфраструктуру. Но скоро и в самой Network Rail начался раздрай. Ее

---

<sup>12</sup> Great North Eastern Railway.

сотрудники нам рассказывали, что по обещанным реформам они не укладываются в сроки и что затраты на эти реформы выросли вчетверо. Да еще и максимальную скорость движения наших поездов Pendolino урезали до 200 км/ч. В итоге поезда по нашим маршрутам стали ходить дольше и реже. Это здорово по нам ударило.

В 2002 году после долгих переговоров действие франшиз West Coast и Virgin CrossCountry было приостановлено, и вместо этого, до согласования новых условий, мы получили контракт на управление (соглашение об эксплуатации и обслуживании, а также об управлении маршрутами — с минимальными неудобствами для пассажиров). В итоге мы проиграли франшизу CrossCountry компании Arriva, которая на повторном тендере в 2007 году предложила больше. Казалось бы, упущена прекрасная возможность. Но вести бизнес как следует в таком бардаке было нереально. Мы попытались что-то выправить и были обречены.

И я решил, что с West Coast Main Line это не повторится. Когда мы подписывали контракт на управление, у нас уже были первые поезда Pendolino: мы получили их как планировали, и по времени, и по бюджету. В ноябре 2001 года на заводе Alstom в Бирмингеме моя жена Джоан, которая обычно не любит светиться, дала имя нашему новому поезду — «Леди Джоан», а я замерз, но был ужасно горд. Вечером мы вместе смотрели выпуск новостей Six O'Clock News, и Джоан сильно сжала мою руку на словах ведущего: «Virgin выполнила свои обещания». Она понимала, что значит этот проект лично для меня, и, как всегда, была рядом.

— Кстати, — сказала она, — ты знаешь, что мы неправильно называли поезд?

— В смысле? Все там правильно.

— Нет, неправильно. Жену рыцаря никогда не называли личным именем. На самом деле я леди Брэнсон, а не леди Джоан.



— Смеешься?

— Да нет же. Проверь.

Я проверил — и правда.

В середине 2003 года я увяз в бесконечных согласованиях с министрами и правительственными транспортными чиновниками. Мы обсуждали условия новой франшизы для Virgin Trains и ходили кругами. Собираясь на одну из таких встреч, я заметил на кухонном столе игрушку Сэма и прихватил ее с собой. Когда казалось, что заседание уже никогда не закончится, я решил ее достать, чтобы разрядить обстановку.

«Давайте поиграем, — сказал я, и все за столом начали тревожно переглядываться. — Просто держите ее в руках, она не кусается». И я начал объяснять правила игры: «Я буду задавать вопросы. Если вы отвечаете правильно, то передаете эту штуку следующему. Если неправильно, вас бьет током. Понятно?»

Патрик Макколл, исполнительный директор Virgin Trains, слегка насторожился. А министры — тут я не мог понять — то ли обалдели, то ли перепугались. Наверное, и то и другое! Может, я и перегнул палку, но надо же было как-то их расшевелить.

Нужен был толчок, потому что мы застряли: деньги не зарабатывались, а бренд терял репутацию. Было ощущение, что нас подвели успехи других компаний группы Virgin. Все помнили, что компании вроде Virgin Atlantic и Virgin Money не тратили времени на раскачку, поэтому пассажиры рассчитывали, что и здесь все преобразится за одну ночь, стоит только написать на поездах наше название. Но разница была в том, что свои компании мы строили с нуля и заводили свои порядки, формировали свою культуру. А тут, в Virgin Trains, мы получили в наследство всякое старье — что технику, что методы работы. Несмотря на все усилия, к концу 2003 года Virgin Trains еще не вошла в колею.



Все маршруты наших скоростных поездов Pendolino были готовы только к сентябрю 2004 года. За неделю до первого пассажирского рейса мы провели пробную поездку из Лондона в Манчестер. Даже премьер-министр Тони Блэр пришел на Юстонский вокзал Лондона, чтобы отметить ввод в эксплуатацию поездов с наклоняемым корпусом.

Порадовало, что поезд прибыл в пункт назначения через 1 час и 53 минуты — на четверть часа быстрее, чем раньше. Были все основания думать, что и первый коммерческий рейс тоже пройдет без накладок. Но потом наш флагманский поезд Royal Scot встал в Карлайле из-за проблем с колесами и опоздал на два часа. Проблемы возникли всего на двух из 78 маршрутов, где ходили поезда с наклоняемым кузовом, но и этого хватило, чтобы Virgin Trains начали пророчить скорую кончину, — а ведь мы еще толком не начинали. «Юстон, у нас проблема...» — так выглядел пресловутый заголовок в *Daily Mail*.

Впрочем, после такого бесславное начала мы — и Pendolino, и вся команда — взяли свое. В первую неделю 82% наших поездов пришло вовремя, 10% — с допустимой задержкой, а отменены были всего четыре рейса из 2010. Не идеально, но для начала неплохо. Медленно, но верно все менялось к лучшему. «В целом пассажиры считают, что сервис работает хорошо и будет стабильно развиваться», — записал я в своем блокноте.

Так все и вышло. В 2004 году Тони Коллинз сменил Криса Грина в должности генерального директора, а в 2008 году Институт обслуживания клиентов назвал нас лучшей железнодорожной компанией Великобритании — кто бы мог подумать за пару лет до того, что нас будут так расхваливать! Что ж, в итоге мы сдержали слово.

---

## 6 Когда звонит Мадиба



Когда мне позвонил Нельсон Мандела, я принимал ванну. Причем и ванна-то была не моя — я гостил у друзей в их загородном доме. Отмокал, как положено, в пузырящейся мыльной пене и расслабился настолько, что даже не хотел отвечать. Правда, когда звонит Мадиба<sup>13</sup>, рука сама тянется к трубке, где бы ты ни был.

Мадиба, не обращая внимания на плеск воды, перешел прямо к сути:

— Ричард, ты говорил, что хотел бы помочь Южной Африке...

Недавно мы с Мадибой были в Кейптауне, где организовали потрясающий концерт, чтобы привлечь внимание к проблеме СПИДа. Я только-только вернулся из ЮАР, поэтому так и думал, что речь пойдет именно об этом.

— Да, Мадиба. Ты же знаешь, я буду рад помочь, — ответил я, вытирая мыльную пену с телефонного провода.

— Так вот, у нас беда. Наша крупнейшая сеть фитнес-центров Health & Racquet Club на грани краха.

По его словам, пять тысяч человек могли остаться без работы, а компания, которая была в ЮАР одним из символов возрождения и прогресса, вот-вот пойдет ко дну.

---

<sup>13</sup> Имя, под которым Нельсон Мандела известен в ЮАР, одно из клановых имен народа коса, к которому он принадлежал.

— Ну как, ты сможешь спасти компанию? — спросил он. — Сможешь спасти людей?

— Уверен, мы сможем что-нибудь сделать! — Я старался вложить в голос куда больше уверенности, чем на самом деле ощущал. — Я прилечу ближайшим рейсом.

Так вышло, что я знал о Health & Racquet Club гораздо больше, чем Мадиба, возможно, думал. Расширяя Virgin Active в Британии, мы собирались приобрести пару клубов этой сети у Healthland International, зарубежного отделения головной компании LeisureNet. Мы уже вели переговоры, как вдруг Healthland вильнула хвостом и предложила нам вместо покупки двух клубов арендовать 50 клубов разом.

Это выглядело довольно заманчиво. Клубы были отличные, и мы смогли бы сделать настоящий скачок буквально за одну ночь. Я был на острове Некер, и телефонный счет за переговоры с Питером Норрисом, советником Virgin Group и Virgin Active, все разбухал. Совещание продолжалось до двух утра по лондонскому времени. У нас с Питером просто руки чесались подписать контракт. Но в голосе Мэтью Бакнолла слышалось некоторое сомнение.

— На бумаге вроде бы гладко, — откашлявшись, сказал он, — но на деле все не так просто. Что-то в их модели не вяжется.

— Тогда ну его, — решил я. — Пойдемте лучше спать.

Мы отклонили предложение Healthland, а вскоре компания перешла под конкурсное управление. Да, Мэтью безошибочно определил, что бизнес-модель, которую нам предлагали, стоит на шатких основаниях. Healthland ошиблась с прогнозом и осталась без оборотных средств, поэтому и была вынуждена обратиться к нам. Потом все посыпалось как домино, и очень скоро суд просто ликвидировал LeisureNet. Это решение грозило банкротством и 76 фитнес-центрам сети Health & Racquet Club, в которых было больше 900 тысяч членов.

Попрощавшись и положив трубку, я задумался, сможем ли мы что-то сделать и можно ли выдавить из этого хоть какую-то бизнес-возможность или этот звонок будет стоить нам миллионы фунтов. Однако я понимал желание Мадобы поддержать свой народ и от всей души хотел ему помочь.

\*

К Южной Африке я всегда относился очень нежно, а в начале нулевых смог познакомиться с ней поближе.

Есть там один уголок, в который я влюбился много лет назад, — Улусаба, частичка заповедника Саби Сенд в Национальном парке Крюгера. На языке местного племени шангаан «улусаба» означает «место, где немного страшно». Почему — понимаешь сразу. Приехав сюда впервые, мы с Джоан жили в маленьком самодельном шалаше на дереве. Высоченное дерево качалось и скрипело, а сверху открывался умопомрачительный вид на равнину и на водоем прямо под нами. У водоема собирались самые разные животные: носороги и газели, буйволы и гиены. Там, внизу, искали себе пропитание леопарды, слоны, гиппопотамы, львы и жирафы. Бродили там и гиеновидные собаки — их еще часто называют африканскими дикими собаками. Они охотятся стаями, это удивительно хитрые и изворотливые твари, яростно преданные своей семье и сородичам. Им противостоят более крупные, быстрые и сильные хищники, которые вечно разевают пасть на их добычу — а то и на их щенков, — и отбиться они могут только сообща. Подумаешь, Большая Пятерка (так называют львов, африканских слонов, буйволов, леопардов и носорогов, и все это великолепие тоже можно встретить в Улусабе). Гиеновидные собаки — вот моя любовь в саванне.

Это было совершенно волшебное место. Я лежал, смотрел на звезды в темно-синем небе и понимал, что открыл

еще один кусочек рая. Мне захотелось превратить это место в роскошный заповедник, а заодно и поддержать местное сообщество, поэтому я решил купить Улусабу и открыть ее для туристов. Под руководством Карла и Лэйн Лэнгдон мы превратили Улусабу в рай для диких животных, а наш заповедник стал для тех мест своего рода ориентиром. Сегодня мы даем работу 107 сотрудникам, 76 из них — местные. Их зарплата — это возможность прокормить 540 человек: около 60 семей. Нашим егерям и смотрителям мы оплачиваем обучение на сертификат Ассоциации полевых гидов Южной Африки, да и вообще, как всегда, поддерживаем и продвигаем наших лучших сотрудников. Парк и без того стал неотъемлемой частью Улусабы, а мы еще и запустили благотворительную программу «Достоинство и цель», чтобы помочь местному населению: надо было строить больницы, школы, поддерживать образование.

В 2000 году мы приехали в Улусабу, чтобы официально открыть Virgin Limited Edition. Мы предлагали туристам на выбор красивейшие укромные уголки для отдыха — здесь и остров Некер, и Kasbah Tamadot в Марокко. Всю эту красоту я прибрал к рукам разными способами — например, лондонские Roof Gardens стали моими после того, как меня, нечесаного и в джинсах, не впустил туда вышибала. На следующий день я просто купил это место и вежливо довел до сведения вышибалы, что теперь он даст мне войти независимо от моего внешнего вида. Он оказался очаровательным джентльменом и в итоге проработал у нас еще лет тридцать.

У Южной Африки есть и другая сторона. Занимаясь заповедником в Улусабе, я проводил много времени в ЮАР, где работал и наш фонд Virgin Unite, который боролся с большой бедой — распространением ВИЧ. Я поездил по стране, чтобы понять, насколько все плохо, и пришел в ужас. Все обочины утыканы огромными щитами

с рекламой похоронных услуг. В хосписах — ряды кроватей с умирающими от СПИДа. Смертельно больные люди лежат вповалку в коридорах и ждут, когда кто-нибудь умрет и освободит кровать. Это была не проблема — катастрофа.

Больше всего бесило, что весь этот кошмар можно было предотвратить. Во всяком случае рассказывать людям о способах защиты от ВИЧ и не дискриминировать зараженных вирусом — все это не так уж и сложно. Мы помогли африканцам снять и перевести на несколько языков видеоролики, в которых рассказывалось, как лекарства от СПИДа помогают иммунной системе человека. Мы убедили Африканский национальный конгресс признать, что ВИЧ и СПИД связаны, и подключиться к решению проблемы (тем более что конгресс так вдохновенно призывал строить новую Африку). В 2003 году мы помогли организовать в Кейптауне тот самый концерт с участием Нельсона Манделы: его тюремный номер 46664, под которым он провел в заключении 18 лет, стал призывом сплотиться в борьбе с ВИЧ.

Когда мы с Джоан впервые приехали в Улусабу, то любовались пейзажем и поражались богатству дикой природы. Но в этот раз мы вернулись не ради местных красот, а ради живущих здесь людей и ради команды, работавшей на нас. Мы открыли общественный медицинский центр Бхубези, и сто с лишним тысяч человек из окрестностей Улусабы смогли получить бесплатное лечение и пройти обследование на ВИЧ/СПИД и другие болезни. А у себя в Virgin Group мы поставили задачу под названием «0%»: чтобы больше никто из наших сотрудников не умер от СПИДа. Собрав всю команду в Улусабе, мы с Джоан дали старт программе проверки на ВИЧ, сами сдав анализы на глазах у всех присутствующих. Обычно я участвую в совсем других церемониях, но мало чем я горжусь больше, чем запуском этого проекта.

\*

— Простите, сэр, вы любите ходить в спортзал?

Не считаю зазорным засучить рукава и встать за прилавок, поэтому в зал торгового центра в Йоханнесбурге я вышел сам. Здесь было чисто и все блестело, а вокруг прохаживались люди, в которых можно было заподозрить местных бизнесменов. К одному из таких я как раз и пристал.

— Люблю, — ответил мне этот человек. Он явно узнал меня: очень уж характерно затряс головой.

— А вы знаете, что тут, недалеко, мы в следующем месяце открываем новый спортивный клуб?

— Знаю, — бизнесмен было замаялся, потом едва заметно улыбнулся. — Но я погожу записываться, наверняка вы в последний момент предложите какие-нибудь специальные условия.

— Никаких специальных условий, — заверил я, пожимая ему руку. — Надеюсь через месяц увидеть вас в Virgin Active!

На следующий день после моего мыльно-пенного разговора с Нельсоном Манделой мы с Мэтью и Фрэнком прилетели в Йоханнесбург, чтобы собственными глазами посмотреть, что представляет собой сеть Health & Racquet Club, и оценить, во что выльется мое обещание Мадибе: сумеем мы что-нибудь сделать или деньги ухнут в черную дыру.

За пять дней мы прошли почти по всем 76 клубам сети. Мне все понравилось, и я с облегчением вздохнул. Да, клубы отчаянно нуждались в деньгах, а из оборудования стояло одно старье, но помещения были просторными, а персонал — вежливым и предупредительным, так что тут можно было развернуться. Я понял, что есть прекрасная возможность сохранить большую часть рабочих мест и одним махом превратить небольшой бизнес в мощную международную компанию.

Мы развернули спасательные работы и быстро занялись ребрендингом, превратив Health & Racquet Club в Virgin Active.



Я позвонил Мадобе с хорошими новостями и принялся расписывать, как наша команда, которая управляла клубами в Великобритании, сумеет обиходить и клубы в ЮАР.

— А, так у тебя уже есть спортивные клубы? — спросил он.

Я думал, что Мандела знал о нашем спортивном бизнесе, — а он, оказалось, обратился ко мне просто по наитию.

В марте 2001 года мы купили все 76 залов Health & Racquet Club в ЮАР за 319,6 миллиона рэндов (24,5 миллиона фунтов): 11,6 миллиона фунтов заплатили акциями, а остальную сумму привлекли от наших финансовых партнеров из Nedbank. Такое резкое расширение поставило перед нами множество задач, и задачи были не из легких, но сложнее всего оказалось точно подсчитать, сколько людей ходят в наши клубы. Предыдущая бизнес-модель предусматривала единовременные большие взносы за пожизненное членство. В краткосрочной перспективе это было даже неплохо: ты получаешь живые деньги, вкладываешь их в новые клубы, а это дает новые членские взносы. Но если у тебя и так множество залов и расширяться больше некуда, затраты растут, а доходы начинают падать. И если все спрятались, то кто же виноват?

Мы объявили: больше никаких членских контрактов, будем работать по британской модели. Это означало, что долгосрочные абонементы и большие ежемесячные взносы уходят в прошлое. Правда, сначала все восприняли это в штыки. В ЮАР были настолько привязаны к Health & Racquet, что прошлое еще долго нам аукалось. Начало 2001 года я провел в основном в ЮАР, раздавая бесплатные перелеты в Virgin Atlantic и выстраивая клиентскую службу: к счастью, в стране уже доверяли бренду Virgin.

У нас были далекоидущие цели — 300 тысяч членов Virgin Active в ЮАР к концу года. Время шло, и до перезапуска бизнеса казалось, что эту планку нам никогда не взять. И вот мы вступили во владение: за неделю до того у нас было всего 50 тысяч членов клуба, а к концу недели их стало не меньше

80. Этого было достаточно, чтобы катиться по инерции, — а потом мы довели до ума неподготовленные залы и вложились в новые услуги, и посещаемость медленно, но верно продолжала расти.

Я никогда не забуду, как на открытие клуба Melrose Arch в Йоханнесбурге приехал сам Нельсон Мандела. Когда он вошел, я заметил, что он слегка прихрамывает.

— Все хорошо?— спросил я.

— Колени, — ответил он. — Иногда побаливают после тюрьмы. Каменоломня на Роббензэйланд — камни, камни, камни...

Но это вовсе не помешало ему несколько минут спустя с удовольствием танцевать вместе с нашими инструкторами. Просто радовало глаз, как он прохаживался по клубу и как одно его присутствие воодушевляло людей. А ведь они остались бы без работы, если бы не тот звонок Мадобы. Он вселял надежду, он помогал и людям Южной Африки, и людям всего мира, а этот случай — всего лишь маленький пример. Он был не только выдающимся лидером, но еще и гениальным бизнесменом. Когда церемония закончилась, он подсел к нам за стол, а сам уже искал новые способы поддержать свои благотворительные организации.

— Спасибо, славная получилась церемония, — сказал он, а в глазах у него плясали озорные огоньки. — Кстати, на прошлой неделе я виделся с Биллом Гейтсом, и он пожертвовал нам 50 миллионов долларов...

Эх!



---

## 7 «Как называется сотрудник Virgin в галстук? Ответчик»

Всегда терпеть не мог костюмы. В начале 2000-х мне пришлось влезть в официальный костюм всего дважды и по совершенно разным причинам — чтобы нанести визит в два совершенно разных дворца.

В первый дворец меня вызвали ужасно официальным письмом, которое было доставлено на остров Некер. Конверт пестрел печатями и подписями, и я было решил, что внутри повестка в суд, но когда я его открыл, там оказалось совсем другое. Письмо гласило, что королева жалует мне титул рыцаря Британской империи и я приглашен ко двору. Я удивился как никогда.

Меня включили в новогодний Почетный список за заслуги в области предпринимательства — и это после того скандала в 1977 году, на 25-летие царствования Елизаветы III! Virgin Records тогда подписала контракт с одиозной панк-группой Sex Pistols — за пару месяцев до того ребятам отказали и EMI, и A&M. Тут выигрывали и мы, и они: Sex Pistols — потому что только мы могли как-то обуздать их чудовищные выходки, чтобы не повергать акционеров в шок, Virgin — потому что это помогло нам выйти из образа «хиппарей из Эрлс-Корт», который закрепился за нами в музыкальном бизнесе.

Мы подписали контракт в мае 1977 года, а к тому времени за Sex Pistols уже тянулась дурная слава после их матерщины

в прямом эфире на всю страну: это ужасно возмутило зрителей. Причем их первый сингл для Virgin оказался еще хлеще: «God Save the Queen» («Боже, храни Королеву») вышел как раз к государственным торжествам по случаю 25-летия царствования королевы и стал «антиюбилейным» гимном. Из-за текста песни о «фашистском режиме» и «бесчеловечности» королевы песню запретили на BBC, и на вершины чартов ее не пропускали (спасибо кому следует), хотя и так было понятно, что она лучше всех.

Мы решили отметить выход сингла и устроили плавучую вечеринку на Темзе. Когда корабль проплывал мимо палаты общин, группа вжарила «God Save the Queen». И тут полиция, которая следовала за нами, забралась на борт. Завязалась рукопашная, полицейские скрутили менеджера Sex Pistols Малкольма Макларена, а тот обзывал их «фашистскими свиньями». Все помнили этот случай, а властям я был как заноза в одном месте — кто бы мог подумать, что через 23 года меня будут посвящать в рыцари?

И тем более мне не приходило в голову, что однажды меня вынудят влезть в выходной костюм. Я решил на этот раз не раскачивать лодку и одеться так, чтобы в Букингемском дворце сойти за своего. С первого раза не получилось. В спальню зашла Джоан и едва не расхохоталась над моим помятым воротником и моими тщетными попытками выглядеть прилично — но ей удалось все исправить.

И все равно я чувствовал себя как-то странно, направляясь в Букингемский дворец на пышную и помпезную церемонию посвящения. Церемония проходит в парадном Бальном зале, самом большом зале дворца — 36 метров в длину и, кажется, столько же в высоту: посреди бело-золотого великолепия начинаешь думать, что попал в сказку. Во время самой церемонии за наградами выходят по одному, а своей очереди ждут в соседней комнате, пока не вызовет лорд-камергер. Награждают под звуки национального гимна и военных маршей.

Без пяти минут рыцари припадают коленом к специальному рыцарскому табурету, обшитому малиновым бархатом с золотой нитью, преклоняют голову, после чего их посвящают, прикасаясь рыцарским мечом сначала к одному, а затем к другому плечу.

Я стоял в боковой комнате, ожидая, когда меня вызовет лорд-камергер, и немного волновался. Помнит ли ее величество, что я приложил руку к выходу «God Save the Queen»? Вдруг стало совсем не по себе: а что если королева решит отомстить? Я преклоню голову для посвящения, и тут-то она мне ее и отсечет! Когда прозвучало мое имя, я вошел через огромные двери в зал и даже несколько растерялся. Окинул взглядом собравшихся гостей, и меня пробрала дрожь — то ли гордости, то ли оторопи.

К счастью для моей нервной системы, церемонию посвящения проводил принц Чарльз, а не королева. Он был самая любезность, и тема панк-рока так ни разу и не всплыла. Я покинул дворец по-прежнему с головой на плечах, и мы с семьей отправились на вечеринку, которую я организовал для всех награжденных. Стоило мне войти, на меня налетел журналист с вопросом, как я себя ощущаю в роли королевского рыцаря.

«Ощущения великолепные, — ответил я. — И странные, если подумать, что теперь придется спать с леди<sup>14</sup>».

Джоан восприняла мой ответ без особого восторга, и я вспомнил старую поговорку о том, что за спиной любого великого мужчины стоит великая женщина... и закатывает глаза.



Во второй раз, когда мне пришлось одеться официально, это был другой дворец — дворец правосудия, а обстоятельства

---

<sup>14</sup> Здесь «леди» — титул жены рыцаря.

оказались чуть менее приятными: требовалось урегулировать затянувшийся спор между Virgin Mobile и T-Mobile.

Я ненавижу ходить в суды почти так же, как носить костюмы. Когда я только начинал заниматься бизнесом, я нацарапал у себя в блокноте: «Нам не нужны адвокаты», да еще и подчеркнул для пущей важности. Судебные разбирательства доводили меня до бессонницы, и я потерял счет, сколько раз за эти годы мы защищали себя в суде: то мы сами что-нибудь ляпнем, и приходится звать лингвистов, то другие нас откровенно оболгут.

Впервые меня потащили в суд в 1970 году: обвинили в употреблении слов «венерическое заболевание» в наших брошюрах Студенческого консультационного центра, призывающих молодых людей проверить свое сексуальное здоровье, и арестовали на основании Закона о непристойной рекламе 1899 года. На скамье подсудимых мы провели весь день, получили жалкий штраф в 7 фунтов, но зато и устаревший закон после этого изменили. Потом было знаменитое дело Sex Pistols 1977 года, когда на нас подали в суд за то, что мы выставили в окна нашего музыкального магазина в Ноттингеме пластинку «Never Mind The Bollocks» («Не парься о яйцах»). Дело мы выиграли, спасибо профессору лингвистики: он показал в суде, что «bollocks» — это всего лишь прозвище священников. А потом оказалось, что он и сам был священником...

Борьба Virgin Atlantic с «грязными трюками» British Airways привела к нашей победе и крупнейшей в истории Британии (по крайней мере на 1993 год) выплате по делу о клевете. Деньги мы разделили поровну между всей нашей командой и назвали их рождественской премией от ВА. Еще через пять лет мы выиграли дело о клевете у генерального директора лотерейной компании GTECH и отсудили 100 тысяч фунтов на покрытие убытков. В общем, что касается важных для нас судебных дел, то в таблице результатов у нас

были одни победы. Но за эти годы я понял, какая противная штука суды и сколько они пожирают времени, даже если в итоге ты оказываешься на коне. У меня не было настроен- ния торчать в суде еще день, и не только потому, что я не- навидел галстуки. Однако с T-Mobile мы попали в переплет, и выбора не оставалось.

Самое обидное, что дела у Virgin Mobile шли очень неплохо. В 2003 году оборот Virgin Mobile UK составлял больше миллиона фунтов в день, так что мы уже собирались выходить на фондовую биржу. наших партнеров, T-Mobile, такой расклад тоже вполне устраивал — во всяком случае я так думал. Все перевернулось, когда главой британского отделения T-Mobile стал Харрис Джонс, американец. У ми- стера Джонса был совершенно иной взгляд на ситуацию: он ухватился за то, что мы относительные новички на мобиль- ном рынке, и решил прибрать к рукам наши 50% акций ком- пании, которая теперь стоила больше миллиарда долларов. Он заявил: T-Mobile крайне недовольна, что ей приходится выплачивать нам маркетинговое вознаграждение (около 4,56 фунта в месяц за каждого клиента Virgin Mobile). Усло- вия сделки были предельно четко прописаны в контракте. Но это не помешало T-Mobile обратиться к своим опытным крючкотворам и пригрозить нам судом, если мы не изменим условия соглашения. Это было какое-то позорище, и наша команда немедленно обратилась за юридической консульта- цией. Мы твердо знали, что им до нас не докопаться, и на- чали думать, как ответить.

Однако мы оказались в ловушке: не имея ни собственной инфраструктуры, ни сотовых вышек, мы зависели от T-Mobile, которая и предоставляла услуги нашим 2,4 миллиона клиен- тов. Я часами висел на телефоне, консультируясь по техни- ческой стороне дела. В офисе на Лестер-сквер мы пытались все как-то утрясти. Ирония судьбы: здание называлось Домом связи, но наладить хоть какую-то связь нам не удавалось.



Представители сторон бубнили в микрофоны, свисавшие с потолка, а заявления были предварительно одобрены адвокатами — и обстановка все накалялась и накалялась.

Мы начали подозревать, что T-Mobile сливает подробности прессе, но на заседаниях совета это было не обсуждать — T-Mobile сама входила в совет! Когда поползли слухи о наших юридических баталиях, Гордон Маккаллум из головного офиса пошутил: «Как называется сотрудник Virgin в галстук? Ответчик».

В то время живых денег у Virgin Group было мало, все средства тут же вкладывались в Virgin Atlantic и другие компании. Бодаться в суде стоило дорого, и мы не могли себе этого позволить. T-Mobile открыто предлагала нам отменить маркетинговые выплаты. Мы обсуждали, стоит ли отказаться от приличного дохода ради сохранения отношений, и в итоге решили из принципа стоять на своем.

«Правда тут за нами. Им меня не запугать», — сказал я своей команде.

Как только мы сообщили о своем решении, T-Mobile попыталась разорвать наше партнерство, ссылаясь на так называемое условие прекращения договора по объективным причинам. Если бы это у них выгорело, они смогли бы всего за один фунт получить все наши акции, которые стоили больше полумиллиарда фунтов. Что ж, пришлось назначить свидание в суде.

\*

Утром в день разбирательства в Высоком суде<sup>15</sup> я волновался еще сильнее, чем в Букингемском дворце, и точно так же чувствовал себя неловко в костюме и при галстук. Хоть наши адвокаты и считали дело выигрышным, никогда

---

<sup>15</sup> Высокий суд Лондона — один из трех высших судов Англии и Уэльса вместе с Апелляционным судом и Королевским судом.





не знаешь наверняка, куда судья повернет дышло закона. Я понимал, что поражение подставит под удар всю группу компаний Virgin. Ставки были высоки.

Пока судья Кук, мистер Правосудие<sup>16</sup>, готовился огласить вердикт, мы сидели как на иголках. И вот он прокашлялся, а я скрестил пальцы: пусть это будет правильное решение. Однако оно превзошло и мои лучшие ожидания, и худшие опасения T-Mobile. Судья не только встал на нашу сторону, но более того, был возмущен позицией T-Mobile.

«На мой взгляд, — сказал он, — такое поведение неприемлемо для коммерческой компании. T-Mobile полагает, что коммерческая выгода — по ту сторону добра и зла... На мой взгляд, это заслуживает морального осуждения».

Я с огромным облегчением выдохнул, но хорошие новости на этом не закончились. T-Mobile хотела получить нашу долю акций за один фунт, а вместо этого судья приказал ей передать нам — за тот же один фунт — всю ее долю стоимостью 500 миллионов фунтов. Более того, T-Mobile следовало оплатить судебные издержки обеих сторон, а также все понесенные убытки. День для них начался плохо, а продолжился совсем скверно. Затащив нас в суд, T-Mobile в итоге потеряла больше полумиллиарда фунтов.

На следующий день мне позвонил глава Deutsche Telekom, компании — собственника T-Mobile. Он разговаривал очень вежливо и, кажется, сгорал от стыда за этот скандал. Он пригласил меня в главный офис Deutsche Telekom в Бонне, чтобы лично принести извинения, и сообщил, что собирается уволить Харриса Джонса и что полностью принимает решение судьи.

«Надеюсь, мы сможем заключить новое соглашение и продолжим сотрудничество», — сказал он.

---

<sup>16</sup> Достопочтенный мистер Правосудие — прозвище сэра Джереми Лайонела Кука, который был судьей Высокого суда Лондона с 2001 по 2016 год.



Такой прагматизм нельзя было не оценить: даже потеряв полмиллиарда, он пытался выжать из этой ситуации хоть что-то. Я дал ему понять, что мы рассмотрим возможность и дальше работать с T-Mobile. Вскоре Брайан Макбрайд, новый глава британского отделения компании, принял дела у мистера Джонса. Он был искренне заинтересован сотрудничать с нами и дальше, и вскоре новое соглашение действительно было подписано. Virgin Group получила полный контроль над Virgin Mobile, а T-Mobile — повышенную компенсацию за использование сети и обязательство с нашей стороны выплатить 100 миллионов фунтов, если мы решим выпустить акции в свободное обращение в следующие два с половиной года. T-Mobile будет обеспечивать сетевую инфраструктуру для Virgin Mobile еще по крайней мере 10 лет, но не на эксклюзивных правах, то есть теперь мы можем пригласить и других телекоммуникационных партнеров. Нечего и говорить, с какой тщательностью обе стороны проверяли условия нового контракта!

А что стало с тем фунтом, который мы заплатили за полумиллиардную долю акций? Брайан Макбрайд вставил его в рамку и повесил на стену в своем офисе T-Mobile.



---

## 8 Мир вверх тормашками

Впервые Холли сказала, что хочет стать врачом, когда ей было всего три года. Это смелое заявление она сделала по-гожим весенним днем по дороге из Лондона в Кидлингтон, когда Джоан везла нас через Оксфордшир. Я подозревал, что здесь не обошлось без влияния нашего любимого лондонского соседа, доктора Питера Эмерсона, которого Холли просто обожала.

— Это очень хорошо, детка, — Джоан обернулась к дочери. — Но чтобы стать врачом, надо серьезно потрудиться. Тебе придется учиться очень долго.

— Я не против, — ответила Холли.

— А еще нужно будет уехать из дома.

Я бросил взгляд на зеркало заднего вида и увидел, как Холли скуксилась:

— Ой, я не хочу уезжать от вас с папой...

— Давай ты сначала подрастешь, — засмеялась Джоан. — В свое время ты будешь просто счастлива, когда наконец-то сможешь уехать!

Мне помнится и другая наша поездка, примерно 15 лет спустя: за рулем был уже я, вез Холли и всех остальных. На этот раз свободного места в машине было заметно меньше: моя трехлетняя дочурка выросла в 19-летнюю девушку, и машина была доверху забита ее вещами (конечно же, только

самыми необходимыми). А ехали мы из Оксфорда в столицу, где Холли поступила в Университетский колледж Лондона, чтобы учиться на врача.

Мы все были очень взволнованны — мы расставались с нашей малышкой. Конечно, она все равно будет жить не очень далеко от нас, но это было слабым утешением.

Сам я был не слишком силен в науках — бросил учебу в 15 — и ужасно гордился дочерью, которая отлично успевала в школе. Всегда считал, что Холли и Сэму повезло унаследовать лучшие черты обоих родителей и не перенять мои недостатки (понятно, что у моей дорогой жены никаких недостатков нет).

Холли росла, и мы с Джоан все отчетливее видели, что человек она целеустремленный и яркий (как, впрочем, и ее мать). Кроме того, Холли отчаянная и независимая, но, возможно, чуть более рассудительная, чем я в юности, да и не только в юности. Она прекрасно справлялась с домашними заданиями, а к естественным наукам и математике — предметам, которые мне никогда толком не давались, — у нее был настоящий талант.

Мы ехали в Лондон в самом конце лета — такого лета, когда кажется, что все идет как нельзя лучше. Мы с семьей провели его на острове Некер: играть с детьми и беседовать с родителями было для меня настоящим отдыхом. Предыдущий год, первый год после окончания школы, Холли провела в Канаде, где училась на инструктора по горным лыжам, так что было здорово вновь собраться всей семьей на лето. Я знал, что это ненадолго, до осени, и старался выжать из этих драгоценных мгновений все.

С бизнесом, как и с семейными делами, тоже все обстояло хорошо. Я воспользовался летним отпуском, чтобы подбить некоторые итоги и проверить бухгалтерские счета. Мы нашли более последовательную стратегию инвестиций в новые направления бизнеса, решив называть себя «брендовой

венчурной компанией» и изучать те области, которые нам действительно подходят. И хотя мы порой спотыкались, компании вроде Virgin Mobile и Virgin Blue взяли невероятный старт: ни до, ни после ни один наш бизнес не рос так быстро. Сеть спортивных клубов Virgin Active тоже вскоре оказалась на третьем месте в мире по величине. А Virgin Atlantic к 2001 году осталась единственной рентабельной авиакомпанией, совершавшей полеты над северной Атлантикой. Я чувствовал, что Virgin Group сильна как никогда, и настроение у меня было необычайно благодушное.

Правда, благодушие слегка развеялось, когда мы добрались до студенческого общежития Холли в центре Лондона «Рамси Холл». Почему? Да потому что у меня никак не получалось собрать стол, купленный накануне в IKEA. Основатель IKEA Ингвар Кампрад был, как и я, дислексиком, и все — от странных названий до наглядных инструкций с картинками — отражало его специфическое видение мира. А я стоял и бессмысленно таращился даже в такую понятную инструкцию, так что вскоре в процесс включились все, причем каждый со своим взглядом на сборку. Мы склонились над кучей деревяшек и металлического крепежа, и Джоан выдала чрезвычайно ценное замечание:

- Надо было брать стол MALM, я же говорила.
- А это разве не он?
- Нет, это GALANT.
- А в чем разница? — все-таки я совершенно не понимал по-икейски.
- Не знаю, но, по-моему, его было бы проще собирать.
- Так, дай-ка мне лучше шестигранник, — я притворился, будто знаю, что делаю, хотя не имел ни малейшего представления.

Холли пыталась помочь, Сэм предусмотрительно держался в стороне от этого хаоса, а я продолжал безрезультатные попытки. В конце концов, мы решили пойти пообедать

и вернуться к этой головоломке сытыми. И это сработало — во всяком случае мы смогли спокойно уехать, оставив Холли стол, который худо-бедно стоял на ножках.

С самого первого дня Холли влилась в студенческую жизнь. Она сразу же прикипела к своему курсу, познакомилась с новыми людьми (и дружит с ними до сих пор). Кроме того, Холли была очень внимательной дочерью: постоянно звонила домой и приезжала в Оксфорд на выходные. Я часто заставлял их с Сэмом за приставкой — они, как и раньше, рубились в игры на Nintendo. Любимой игрой Холли была Donkey Kong Country. Но в семейные путешествия Холли стала ездить с нами реже, что неудивительно, и нам как родителям пришлось подстроиться к переменам в ее жизни.

К сожалению, в том месяце мне пришлось привыкать не только к университетской жизни Холли.

\*

Во вторник 11 сентября 2001 года я все-таки успел на поезд Eurostar до Брюсселя, где меня ждал довольно унылый день: я должен был выступить с речью перед членами Европейского парламента о необходимости изменений в законодательстве, которые способствовали бы повышению конкуренции в автомобильной промышленности.

Я только начал свое выступление, когда помощник передал записку председателю комитета. Никогда не забуду выражения лица, с которым он ее прочел. Я сразу понял, что случилась какая-то беда, и замолчал, а председатель встал и сообщил аудитории новость.

— Теракт в Нью-Йорке, — объявил он к ужасу всех присутствующих. — Задействованы самолеты.

Все тревожно запереглядывались, начали тихонько переговариваться, достали телефоны, а председатель добавил: «Наше здание может оказаться целью следующей атаки. Если вы хотите уйти, то, разумеется, можете спокойно это сделать.

Шум нарастал, несколько человек встали и вышли. Но почти все в итоге остались.

— Что скажете, Ричард? — спросил председатель. — Вы готовы продолжать?

Как и все остальные собравшиеся, я понятия не имел, насколько все серьезно. Но, видя, сколько народу осталось, я понял, что продолжать необходимо. Правда, речь я скомкал и закончил ее кое-как — мне было не до выступления, мои мысли были за тысячи миль отсюда. Это не наши самолеты? Подробностей у меня не было, но я печенкой чувствовал, что волна кризиса накроет и нас. Уже через час я ехал на поезде в Лондон, отчаянно пытаюсь дозвониться до своей команды.

Первым я позвонил Уиллу Уайтхорну. «Говорят, террористы захватили четыре самолета, — рассказывал он, а поезд набирал скорость, миновав Париж. — Башни-близнецы разрушены, погибших может быть больше 10 тысяч. Идут сообщения еще об одном захваченном самолете. Воздушное пространство США закрыто. Пока тебя не было, мы развернули самолеты Virgin обратно. Только три самолета прошли точку невозврата, а потом небо над Америкой как раз закрыли. Как вернешься, давай все обсудим в деталях. Жди меня прямо завтра в Холланд-парке».

На меня тут же навалились ужас от размаха трагедии и внезапная тревога за всех, кто сейчас в Нью-Йорке. Женщина, сидевшая рядом со мной, плакала и отчаянно пыталась дозвониться до своих близких в США. Я понимал, что ничем не смогу ей сейчас помочь, и начал перебирать в уме имена людей, которых я знал в городе. Хотя я и надеялся, что с ними все в порядке, но все же не выдержал и разрыдался — так все это было жутко.

Только вернувшись в офис, я впервые увидел ужасные кадры столкновения самолетов с башнями-близнецами. Вскоре появились фотографии людей, выпрыгивающих

из зданий. И весь мой бизнес, и необходимость управлять авиакомпанией — все потеряло значение. После увиденного все казалось ерундой.

Я поехал домой, чтобы увидеть жену и детей и убедиться, что с ними все в порядке. Джоан обедала с друзьями в Оксфорде, когда ей позвонила с новостями наша дочь.

— Найди телевизор! — кричала Холли.

По словам Джоан, она заскочила в маленький магазин одежды рядом с рестораном и с ужасом смотрела теракт в прямом эфире.

— Это было похоже на компьютерную игру, — призналась она, когда мы лежали на диване, прижавшись друг к другу. — Просто не верилось.

Я снова подумал, как мне повезло с семьей. И какая это хрупкая и драгоценная штука — жизнь.

\*

Все вокруг казалось черным, черно было и у меня на душе, но уже с утра пришлось вернуться к делам. Руководящий отдел Virgin Atlantic во главе со Стивом Риджвеем с ночи работал в аварийном режиме, а на рассвете мы с Уиллом, Ричардом Боукером, Патриком Макколлом, Марком Пулом и Саймоном Райтом собрались в моей гостиной на кризисное совещание.

Огромное число жертв, всеобщее потрясение... но тяжелые последствия ожидали и бизнес: тысячи и тысячи рабочих мест оказались под угрозой. Решение нашей команды развернуть самолеты и посадить их в Британии оказалось дальновидным и сэкономило нам огромные деньги. Нам пришлось бы куда хуже, не заверши мы годом раньше сделку по продаже 49% акций нашей компании Singapore Airlines. И все же в целом пол под нами ходил ходунком. По нашим оценкам, отмена рейсов в США и уменьшение потока клиентов означало для нас ежедневные убытки в полтора миллиона



фунтов. В ближайшие несколько месяцев мы могли потратить сотни миллионов.

Я взялся за телефон. Первым делом я переговорил с нашими банкирами и попытался убедить их, что финансовое положение Virgin по-прежнему устойчиво. Затем я позвонил конкурентам в British Airways и в другие авиакомпании, чтобы обсудить общие меры по разрешению кризиса. Глава BA Род Эддингтон был очень любезен, а мы предложили объединиться и сообща убедить правительство поддерживать все британские авиакомпании, как только воздушное пространство США вновь будет открыто.

— Отличная мысль, приятель! — согласился он и рассказал по секрету, что BA оценивает размер своих ежедневных убытков в восемь миллионов фунтов.

Окончательно обнаглев, я позвонил министру транспорта Стивену Байерсу, чтобы упросить правительство поддержать интересы британских авиакомпаний. Я знал, что наши конкуренты в Штатах уже получают огромные субсидии от американского правительства. Кроме того, им при необходимости была доступна такая роскошь, как 11-я глава. В том смысле, что они могут объявить о банкротстве, но продолжать работать и оплачивать долги только частично, по сути начиная все с чистого листа. У нас в Британии такого никогда не было. Я сказал Стивену, что, если мы хотим справиться со всем этим кошмаром, от правительства тоже потребуются решительные действия.

Этот день перевернул наш бизнес. Надо было принимать решения, касающиеся внутренней жизни компании, и очень тяжелые. В ближайшие несколько дней нам пришлось пересмотреть условия банковских кредитов и контрактов на самолеты, а вдобавок и реструктурировать компанию. В течение последующих месяцев объем перевозок в США упал на треть, и мы понемногу осваивали другие рынки — Индия, Китай, Нигерия. Большие лайнеры — Boeing 747–400

и подобные — мы направили на более загруженные маршруты в Африку, а самолеты поменьше, вроде аэробусов, перевели на рейсы через северную Атлантику.

Однако кризис нам еще долго отзывался. Чтобы не прогореть, нам пришлось сократить больше 1200 сотрудников Virgin Atlantic: я впервые в жизни распорядился провести массовое сокращение штатов. Мы со Стивом собственноручно написали множество писем о сокращении и лично поговорили со всеми, с кем получилось поговорить. Мне еще не приходилось решать такие тяжелые задачи, и меня это просто угнетало — столько людей окажется в беде!

И все же я понимал, что выбора, в общем, нет. В таких критических ситуациях нужно действовать быстро. Мы попрощались с некоторыми сотрудниками, а могли бы потерять всех — настолько все было серьезно. Команда, следует отдать ей должное, встречала плохие новости с поразительным достоинством и профессионализмом. Многие пожилые сотрудники, занятые частично, сами вызывались уйти, а остальных мы по возможности старались переводить на неполную ставку — или предлагали им неоплачиваемый отпуск. Тем, кто потерял работу, мы обещали, что возьмем их обратно первыми, как только у нас все наладится. К счастью, не наврали: прошло несколько лет, и большинство из них действительно вернулись.

Потерять Virgin Atlantic — все равно что вырвать у Virgin сердце, и нашей главной задачей было не допустить ее банкротства. И мы продавали все, что только можно было продать. Сбрасывать одно, чтобы расплатиться за другое, жонглировать активами и деньгами приходилось как в «Монополии»: было бы неплохо еще и получать по 200 фунтов каждый раз, пересекая поле «Вперед!» Дошло до того, что мы продали даже несколько небольших отелей в Британии, в том числе оксфордский отель Реймонда Блана Le Manoir aux Quat'Saisons. Обиднее всего было, что пришлось продать

La Residencia в деревне Дейя на Мальорке, где мы так любили отдыхать всей семьей. Все это время у меня крутилась в голове известная шутка Ивела Книвела, которую он мне как-то процитировал: «Я заработал за жизнь 60 миллионов, а потерял 61».

Закончился 2001 год, наступил 2002-й, и от летнего оптимизма не оставалось и следа. Я был расстроен и подавлен, потому что приходилось продавать компании и терять людей, а мир после 11 сентября стремительно катился к войне, и у меня просто опускались руки. Я старался урвать побольше времени для семьи и делал все, чтобы быть на виду у команды, но не пугать ее своим унылым видом. А команда, надо сказать, проявила себя просто потрясающе. Было легко пасть духом, но все сплотились и работали не жалея сил.

И даже в это жуткое время мы все равно старались предлагать нашим пассажирам что-то новое и развивать сервис. Наша авиакомпания первой установила пуленепробиваемые двери в пилотских кабинах. Пассажиры чувствовали, что при кевларовых дверях с безопасностью хоть немного, но лучше. Вскоре это переняли и другие авиакомпании. А я пытался сделать все возможное для тех, кого затронул тот ужасный день: чтобы хоть как-то поддержать родственников жертв 11 сентября в их горе, мы предлагали им бесплатные билеты в Нью-Йорк.

Нужно было вести людей за собой. Как только небо над США снова открыли, я отправился в гости к Руди Джулиани, мэру «Большого яблока», чтобы люди, вдохновленные моим примером, снова начали летать в Нью-Йорк. Мэр достойно справлялся с кризисом, и я предложил ему устроить благотворительную вечеринку в лондонском Roof Gardens, чтобы заработать еще немного денег на поддержку Нью-Йорка. Сэр Пол Маккартни любезно огласился выступить на вечеринке, назначенной на 13 февраля, чтобы помочь собрать средства на восстановление города. Когда Пол, Руди и другие гости

собрались вокруг рояля и хором завели «Let It Be», впервые за долгое время в воздухе повеяло оптимизмом.

Но в деловой среде по-прежнему было довольно напряженно. Мы продолжали приспосабливать бизнес-модель Virgin Atlantic к новым условиям и всерьез взялись за карибское направление. Работать приходилось под таким давлением, что, когда один из наших руководителей усомнился, ту ли стратегию мы выбрали, я не стал с ним церемониться, хотя обычно так себя не веду.

— Но куда-то же надо отправить самолеты! — отрезал я.

Авиационная отрасль попала в настоящие тиски, но на Австралии это почти не сказалось. Пока Ansett была под кризисным управлением, мы ухватились за эту возможность и смогли быстро расшириться, перекупив их терминалы и стоянки. У нас было три тысячи прекрасных сотрудников, 41 самолет Boeing 737, миллионы довольных клиентов и почти треть рынка. 8 декабря 2003 года мы вышли на фондовый рынок с акциями Virgin Blue общей стоимостью 2,3 миллиарда австралийских долларов. 2,3 миллиарда! Это была та самая авиакомпания, которую мы создали четыре года назад за 10 миллионов и которую отказались продавать за 250 миллионов в позапрошлом году.

Австралийский рынок авиаперевозок менялся, а я, чтобы расширить наше влияние в стране, упрямо продавливал право британцев летать в Австралию на самолетах Virgin Atlantic. Все так называемые авиаэксперты, вылезшие из ниоткуда, заявляли, что наши планы — это так, сотрясение воздуха. Эти эксперты были, разумеется, прикормлены Qantas, поэтому я написал открытое письмо в *The Australian*, в котором предложил пари генеральному директору Qantas Джеффу Диксону. Если Virgin Atlantic начнет летать в Австралию в течение ближайших полутора лет, он переоденется в стюардессу и обслужит наш первый рейс. Если же у нас не получится пролезть на их рынок, я сам буду наряжаться

в униформу Qantas всякий раз, как полечу в их самолете из Лондона в Австралию. В завершение мы сфотошопили картинку, приделав голову Джеффа к телу красотки в униформе Virgin.

— У нас авиакомпания, а не цирк, — написал Джефф мне в ответ.

Ну и подумаешь! Акции Qantas упали на 3%, а Virgin Atlantic начала летать в Австралию в декабре 2004 года — как раз вовремя, чтобы выиграть пари, так что я все еще надеюсь увидеть Джеффа в женской одежде!

А между тем новая стратегия по управлению основным бизнесом Virgin Atlantic заработала. К нашему облегчению, рынок начал приходить в себя. Я продолжал держать руку на пульсе — мне нравилось работать с командой и чувствовать личную ответственность за авиакомпанию. Я из кожи вон лез, чтобы создать больше рабочих мест и вернуть как можно больше уволенных сотрудников. Я продолжал отправлять сотрудникам написанные от руки письма и по-прежнему выбивал в министерстве дополнительные места для наших самолетов в аэропорту Хитроу. Я присутствовал на каждом первом рейсе каждого нового маршрута, чтобы убедиться, что старт пройдет хорошо, останавливался в тех же отелях, что и летные бригады, и внимательно следил за тем, как на самом деле обстоят дела.

Все это время я постоянно поддерживал связь со Стивом Риджвеем. Он мой друг, мы познакомились в экспедициях Virgin Atlantic Challenger, где вместе ставили новые мировые рекорды. У него очень нестандартный взгляд на вещи, он быстро поднялся по карьерной лестнице до исполнительного директора и отлично справился с кризисом 11 сентября. Стив хорошо соображает: он еще и окружил себя высококлассными специалистами, такими как Джулия Саузерн. Именно она провела несчетное количество сложнейших переговоров с компаниями вроде Boeing и Airbus.



В тот сентябрьский день авиационная отрасль изменилась навсегда. Оглядываясь назад, я понимаю, что мы справились с ситуацией как нельзя лучше. А сплоченной работой и Virgin, и других авиакомпаний можно только гордиться: общая беда нас объединила.

Когда мы вернулись в Холланд-парк после теракта, сентябрьское солнце растворилось в хмуром небе, и это полностью отражало наше настроение. Все случилось так внезапно, что я совсем забыл о назначенной на вечер встрече с фотографом, который должен был сделать наши с Уиллом фотопортреты для выставки «Управляющие партнеры» в Национальной портретной галерее. Я почти надеялся, что фотограф тоже о нас забыл, но он объявился, и мы потащились на улицу, чтобы там на лавочке сделать снимки. Мы не спали двое суток, имели крайне унылый и озабоченный вид, поэтому глаза у нас были как у снулых рыб. У меня где-то валяются те фото, которые тогда отправились в галерею. На них очень хорошо запечатлелись чувства, которые в те черные дни переполняли не только нас, но многих и многих: неуверенность в завтрашнем дне, крайняя степень опустошения, но главное — скорбь.



---

## 9 Совет старейшин

В далеком 1968 году я открыл свое первое дело, журнал *Student*, в знак протеста против войны во Вьетнаме. Вместе со всей редакцией я вышел на октябрьский марш к американскому посольству, расположенному на Гросвенор-сквер. Мы скандировали, обращаясь к президенту США Линдону Джонсону: «Хэй! Хэй! Эл-Би-Джей! Сколько ты убил детей?» Рядом со мной шли Ванесса Редгрейв и Тарик Али. Все было довольно бодро — во всяком случае до того, как полиция не решила нас разогнать и мне не пришлось бежать сломя голову через площадь, уворачиваясь от полицейских дубинок.

Через 35 лет я участвовал в другом историческом шествии против еще одной несправедливой войны. Это была война в Ираке, и мы протестовали против ее разжигателей — американского президента Джорджа Буша и британского премьер-министра Тони Блэра. 15 февраля 2003 года 30 миллионов человек вышли на улицы в 800 городах мира в знак протеста против войны в Ираке, и я был одним из них. Лондонское шествие, в котором участвовал я, началось в двух местах — на Гауэр-стрит и у станции метро Embankment, а затем слилось в единый поток на пути к Гайд-парку: по оценкам BBC, нас было больше миллиона. Среди нас были очень разные люди: от ветеранов различных шествий вроде меня до тех,

кто вышел на марш первый раз в жизни. В шествие вливались и дружеские компании, и целые семьи, так что здесь были не только активисты-завсегдатаи. Если сравнивать с выступлениями против войны во Вьетнаме, это шествие было организовано куда лучше и проходило совершенно мирно.

Участников было море, и мы продвигались крайне медленно — то останавливались, то снова начинали движение по лондонским улицам. Шагая вместе с толпой, я вспоминал слова Нельсона Манделы: «Человеческое сострадание нас объединяет — не из жалости или высокомерного покровительства, но как личностей, которые научились обращать общую боль в надежду на будущее».

Отвращение к новой разрушительной войне в тот день просто витало в воздухе. Военная машина тупо перла вперед, хотя войну не поддерживали ни обычные люди, ни мировое сообщество. Как и многие, я изо всех сил пытался сделать хоть что-то, чтобы предотвратить очередную бессмысленную бойню. Я еще помнил первую войну в Персидском заливе в 1990-х, когда от гнева и отчаяния я просто не мог сидеть сложа руки. Тогда мы запустили благотворительные рейсы в Иорданию и организовали доставку медикаментов в Ирак. Саддам Хусейн передал нам женщин, детей и больных заложников — это было одним из самых опасных, но и самых достойных путешествий в моей жизни. Было достаточно задать себе один вопрос: что я могу сделать, чтобы повлиять на происходящее?



Я думал над этим задолго до того, как в воздухе запахло новой войной. За пару лет до того на острове Некер гостили Билл Гейтс и его прекрасная жена Мелинда: мы решили вместе провести пасхальные каникулы. Я давно восхищался Биллом: его компьютерным гением, а особенно — его отзывчивостью. И я безгранично уважал его за то, как круто



он развернул свою жизнь, переключившись с управления Microsoft — компанией, изменившей мир, — на благотворительность.

У Билла очень острый ум и уникальный взгляд на мир. Он быстро вникает в любую мелочь и разбирается во всем на свете — от игр до глобальных проблем здравоохранения. Мелинда тоже невероятно умна. Она рассказывала нам о исследованиях малярии, СПИДа и туберкулеза. Это было ужасно мило — смотреть, как Билл внимательно слушает жену и искренне пытается разобраться. Он сыпал вопросами, что-то записывал, а я порадовался, что встретил еще одного фанатика блокнотов. Билл и сам бывает разговорчивым, но, думаю, он согласился бы со словами Дуга Ларсона: «Мудрость — это награда, которую получаешь, если всю жизнь слушаешь других, когда так хочется высказаться самому».

Пообщавшись с ним, я записал у себя в блокноте: «Никогда не думал, что буду кем-то восхищаться, но надо признать: столького добиться — это обалденно».

Мы с Биллом очень разные, но нас многое роднит — не только то, что у обоих есть и записные, и чековые книжки. Мы устроили веселую охоту на пасхальные яйца, и дети шумно радовались, когда отыскивали сладости, припрятанные нами по всему побережью. А мы болтали о водном спорте, и меня приятно удивило, что Билл, оказывается, участвует в парусных гонках.

— Ходишь под парусом? Я думал, ты весь в компьютерах! — поддел его я.

Впрочем, смеялся я недолго. Отправившись к океану, мы устроили гонку вокруг Британских Виргинских островов, и Билл доказал, что с парусом он на «ты»: тягаться с ним было непросто. Силы оказались примерно равны и на теннисном корте — мы сыграли вничью, взяв по два сета каждый. До победы играть не стали: подружиться важнее, чем потешить дух соперничества.

— Будем считать, что у нас боевая ничья, — предложил я.

Нас объединяло и почтительное отношение к Нельсону Манделе. Ужин нам накрыли прямо на корте, и мы разговаривали о том, как фонд Билла и Мелинды пытается добиться, чтобы благотворительная помощь не оставалась разовыми подачками. Билл рассказал, что знакомство с Манделой перевернуло всю его жизнь, и привел в пример Табо Мбеки, нового президента ЮАР. Мбеки, по его словам, не верил, что антиретровирусная терапия работает против СПИДа, да еще и отказался принять от Билла 50-миллионный грант.

— Мандела научил меня жить, — признался Билл и принялся рассказывать, как встреча с самым уважаемым человеком в мире наставила его, как говорится, на путь истинный, путь совмещения капитализма и благотворительности. И после этого разговора я снова задумался, как бы перебросить мост между этими двумя мирами.

— Как ты с этим справляешься? — спросил я Билла. — Ты же очень практичный человек. Как тебе удастся совмещать фонд и Microsoft?

— А я и не совмещаю. Сейчас я в основном занимаюсь благотворительной работой. Не то чтобы я потерял интерес к Microsoft, просто я делаю то, что считаю правильным.

Это было очень созвучно моим мыслям. К концу пасхальных каникул, проведенных с Биллом и Мелиндой, меня переполняло воодушевление. Я хотел последовать их примеру и придумать, как переключиться на помощь людям.

\*

Впрочем, я уже знал, как: за несколько лет до встречи с Биллом на эту мысль меня натолкнул разговор с рок-музыкантом Питером Гэбриэлом, еще одной широкой душой. Питер мой близкий друг, и я люблю с ним болтать: мы обмениваемся идеями и отлично настраиваем друг друга на творческий лад. В 1999 году Питер носился с идеей собрать самых уважаемых



людей в мире, чтобы они общались через интернет, и поставить технологии на службу добру. У меня была своя идея — создать Совет старейшин для разрешения конфликтов в мире. Мы немного поспорили и решили объединить наши идеи.

Я пригласил Нельсона Манделу пообедать с нами, и за обедом мы изложили ему свой план. Мандела сказал, что идея увлекательная, но он не уверен, что мы достаточно подробно ее разработали.

— Как это будет выглядеть на практике? — спросил он. — Уверен, желающие-то найдутся, а вот смогут ли они?

Потом, в 2003 году, когда война в Ираке была уже не за горами, я внимательно следил за отчетами военных инспекторов ООН. Было очевидно, что доказательств для начала вторжения недостаточно. Чутье подсказывало, что война будет чудовищной ошибкой и что должно быть какое-то другое решение. Да, многие и многие требовали отставки Саддама Хусейна, но добиваться этой отставки следовало не через военный конфликт, который потянет за собой сотни тысяч жертв и свистопляску на всем Ближнем Востоке. В 1979 году в Уганде Иди Амина вынудили уйти с поста президента и покинуть страну, после чего он спокойно прожил всю оставшуюся жизнь в Саудовской Аравии. Это принесло Уганде мир и стабильность. Возможно, так же стоило поступить и с Саддамом.

Я пытался сообразить, кто из мировых лидеров мог бы уговорить Саддама сложить полномочия, и тогда я вспомнил свою идею про Совет старейшин, которую мы обсуждали с Питером. В голову приходило только одно имя: Мандела. Он уже высказывался против вторжения. Я снова ему позвонил, чтобы узнать, сможет ли он помочь, и затем отправил ему письмо:

*«Дорогой Мадiba,  
Америка и Британия, по всей видимости, решили  
развязать войну. Это неизбежно повлечет огромные*

*жертвы среди мирного населения. Я уверен, что есть только один способ остановить войну в Ираке, и я уверен, что только Вы сможете это сделать. Если убедить Саддама Хусейна сложить полномочия и уехать в Ливию (или куда-то еще) в обмен на гарантию полной неприкосновенности, я не думаю, что в этом случае Америка сможет продать военное вмешательство. Если он готов пойти на такую жертву, чтобы избежать еще больших страданий для своего народа, это существенно повысит его авторитет. Иначе его в лучшем случае ждет судьба Норвеги и Милошевича. Учитывая Ваши близкие отношения с президентом Каддафи и то уважение, которым Вы пользуетесь в Ираке, я думаю, что Вы – единственный человек в мире, кто сможет все организовать. Я уверен, что Вашего авторитета будет достаточно, чтобы уговорить Саддама Хусейна покинуть свой пост. Отправившись вместе с Вами, скажем, в Ливию, он уйдет с высоко поднятой головой. Возможно, это будет лучшее, что он может сделать для своего народа. Если потребуется, я буду рад предоставить Вам самолет, который доставит Вас в Ирак и обратно (надеюсь, через Ливию!).*

*Как всегда, с наилучшими пожеланиями,*

*Ричард»*

Мандела принял предложение и согласился полететь в Ирак при условии, что Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан отправится вместе с ним. Я связался с Кофи, и он охотно согласился. Теперь нужно было быстро организовать поездку и согласовать все детали. Планы следовало держать в тайне, чтобы о них не узнали в США, иначе, как мы опасались, президент Буш просто мог начать войну раньше. У меня была надежда, что Мадиба и Кофи вразумят Саддама. Самолет

Learjet стоял на взлетной полосе в Йоханнесбурге, два пилота ждали только отмашки — все было готово, чтобы доставить посланников в Ирак. Но за пару дней до назначенной даты Альянс начал бомбить Багдад. Мы опоздали: началась ужасная война, которая затронула миллионы людей и до сих пор продолжает калечить судьбы.

Бессилие, разочарование и жуткое отчаяние — это ощущал не только я, но и миллионы людей. В таких обстоятельствах нужно было искать компромисс и пространство для диалога, а не возможность пострелять и повзрывать, но у нас ничего не вышло. Мой внутренний параноик до сих пор подозревает, что секретные службы перехватили наши планы и предупредили президента Буша о визите Манделы и Кофи, потому что бомбардировки начались чуть раньше, чем предполагалось. Могла ли их поездка что-то изменить? Сложно сказать наверняка, но какая-то надежда, конечно же, была... А я, не переставая, думал, что еще могу сделать, чем еще могу помочь. Мы направили в Басру благотворительную миссию, доставившую 60 с лишним тонн медикаментов. Майк Абуналла, иракский беженец, с огромной гордостью вел этот самолет. И с огромной скорбью мы увидели своими глазами боль иракского народа.

Чем ярче полыхала война, тем больше я размышлял, что я как бизнесмен могу сделать, чтобы в мире стало меньше боли. После той встречи с Биллом и Мелиндой Гейтс в 2001 году у меня в голове постоянно крутилась мысль создать собственный фонд — так, чтобы это отражало уникальную философию Virgin. Да, мы участвовали во множестве благотворительных акций, но как-то бессистемно. И я понимал, что мы можем сделать больше, если сосредоточимся на каких-то ключевых вещах.

Как это было с любым начинанием, я стал искать у себя в окружении людей, которые смогут воплотить идею. Оказалось, что у Джин Олванг из Virgin Mobile Australia был



большой опыт работы в благотворительных организациях и она была бы рада снова заняться чем-нибудь некоммерческим. Я ей позвонил и завел разговор о том, каким я вижу фонд нового типа и как представляю себе его работу: это должен быть не просто благотворительный фонд, предлагающий материальную помощь, а настоящая сила добра, которая объединяет людей, мечтающих изменить и общество, в котором они живут, и весь мир. Джин согласилась и сказала, что думает так же.

— Прекрасно. Давай действовать. Когда ты сможешь переехать в Лондон? — спросил я.

Потом Джин рассказывала, что кинулась собирать вещи, как только я повесил трубку, и от радости танцевала над чемоданом. Первые полгода ушли в основном на разговоры — с командой, экспертами в некоммерческом секторе, чиновниками и клиентами: надо было определиться в первую очередь с целями нашей новой компании. Команда взялась за дело и разработала структуру компании, предложила логотип и даже придумала название — Virgin Unite.

\*

Если бы меня спросили, почему мне удалось добиться кое-какого успеха, я бы ответил: это все из-за моего умения собирать вместе прекрасных людей. В доказательство могу привести, как я организовал встречу Манделы и Далай-ламы в Южной Африке: раньше они никогда не виделись, и их соратники беспокоились, что от такой встречи будет нести политикой. Двое великих людей находились всего в паре кварталов друг от друга — нельзя было упускать такую возможность! Мы сумели организовать эту встречу, и это было какое-то волшебство. Оно питало мою веру в нашу с Питером идею — создать группу независимых мировых старейшин.

Да, с Ираком мы опоздали, но я время от времени рисовал у себя в голове этакую общемировую Деревню старейшин,

которые могли бы высказываться по наиболее важным для мирового сообщества вопросам и пользовались бы авторитетом у властей. Мы с Джин разговорились об этом, пытаясь понять, как воплотить эту идею в жизнь. Мы пришли к единственно возможному решению — Мандела сам, лично должен объединить этих старейшин: только его так любят и уважают во всем мире, только его авторитет сможет собрать вместе группу «тяжеловесов».

Я отлично понимал, что Мандела ушел на покой после стольких лет самоотверженного служения своей стране, народу и миру. У него теперь было неписаное правило: «Не ищите меня, я сам вас найду». Поэтому я нервничал, когда мы с Питером преступили этот закон: мы довели наши идеи до ума и описали их в письме, которое направили Манделе. Однако другого выхода не было, и мы это понимали: без благословения Манделы и Грасы Совет старейшин не будет выглядеть достаточно внушительно, чтобы идея заработала.

Итак, мы написали:

*«Идея! Да, простите, у нас еще одна идея...*

*Как Вы знаете, в африканской деревне есть старейшины, к которым прислушиваются остальные жители деревни. Мы считаем, что Мировая Деревня тоже нуждается в институте старейшин. Вы рассказывали, что Вам было проще заслужить доверие генералов-переговорщиков в Руанде, поскольку, по их словам, разговаривая с Вами, они как будто говорили с отцом.*

*Мы бы хотели создать небольшое сообщество самых уважаемых в мире старейшин, а так как на сегодня Вы — самая авторитетная фигура в мире, мы хотели бы попросить Вас стать отцом-основателем этой организации и ее первым старейшиной.*



*Мы предполагаем, что первый состав старейшин будет определен Вами лично, а в будущем он будет определяться мировым сообществом, что придаст старейшинам легитимности на мировой арене. Ни один из них не должен быть действующим политиком.*

*Совет старейшин будет состоять из 12 человек — мужчин и женщин. Каждые три года в составе будут меняться по четыре человека. Новые четверо старейшин могут быть выбраны из предварительно сформированного старейшинами списка на основе информации, поступающей через такие каналы связи, как интернет, телевидение, обычная или электронная почта. В Совете старейшин народы мира должны быть представлены как можно шире.*

*Я понимаю, что Вам будет сложно уделять этому много личного времени, но Ваше благословение и Ваше участие в качестве отца-основателя дадут огромный кредит доверия будущему Совету. Я обязуюсь лично найти время и ресурсы на организацию всех формальностей и гарантирую, что институт старейшин станет мировой силой добра и проработает в течение многих лет.*

*С наилучшими пожеланиями,*

*Ричард»*

На следующий день я вновь нежился в ванне, когда мне позвонил Мадибо. «Мы с Грасой с удовольствием принимаем предложение. Идея нам нравится. Прилетай в Африку, и мы решим, кто те 12 самых уважаемых в мире людей, которые войдут в Совет старейшин». Мы с Питером были вне себя от радости. И я решил на всю оставшуюся жизнь поселиться в ванной.



---

## 10 «Они строят космический корабль!»

Если бы один из пилотов Virgin Atlantic не забрел как-то по ошибке не в тот ангар, возможно, компания Virgin Galactic никогда бы не появилась. Этим пилотом был Алекс Таи, а ангар, о котором речь, находился в пустыне Мохаве в Калифорнии. Не смахивает на научную фантастику? Это вы еще не знаете, что было в том ангаре: там стоял почти полностью собранный космический корабль.

Ангар и корабль принадлежали авиационному инженеру Бёрту Рутану и его компании Scaled Composites. Впервые наши с Бёртом пути пересеклись в 1980-х, во время моих воздухоплавательных приключений. Прежде чем лететь через Атлантику в 1987 году, я посетил калифорнийскую базу Бёрта, чтобы проконсультироваться с ним по вопросам герметизации кабины и аэродинамики. Там я поближе взглянул на его чертежи — затейливые самолеты больше походили на зарисовки в студенческой тетради. У его конструкций были странные названия вроде Long-EZm, VariEze и Quickie — брендинг не был сильной стороной Бёрта.

Пятнадцать лет спустя я снова столкнулся с Бёртом, на этот раз в рамках проекта Virgin Atlantic под названием GlobalFlyer. Задачей проекта было создать одноместный самолет полностью из углекомпозитных материалов и совершить на нем беспосадочный кругосветный перелет без дозаправки. Многие годы я пытался убедить Boeing и Airbus строить их

самые популярные самолеты из углеволокна. Во-первых, на много меньше выбросов углекислого газа, во-вторых, на много меньше потребление топлива, так что это было бы целесообразно и с экономической точки зрения. Несколько лет крупные авиапроизводители отмачивались, и мы решили доказать им, что это реализуемо. Управлять самолетом должен был Стив Фоссетт, мой партнер по путешествию, когда мы в 1998 году пытались облететь Землю на воздушном шаре. А Бёрт должен был этот самолет сконструировать.

В середине 2003 года Алекс Таи после перелета из Лондона в Лос-Анджелес решил слетать в Мохаве. Стив Фоссетт предупредил нас, что Бёрт, помимо создания самолета GlobalFlyer для Virgin Atlantic, занимается и каким-то секретным проектом в другом ангаре. Когда Алекс случайно забрел не в тот ангар, строение № 75, мы узнали, что это был за проект. Как только Уилл услышал об этом, он тут же позвонил мне и затараторил в трубку, глотая слова:

— Ричард, в задницу GlobalFlyer. Они строят, мать его, космический корабль!

Это было слишком круто, чтобы быть правдой. Двенадцать лет мы по всему миру искали гениального конструктора, который смог бы воплотить в жизнь наши мечты о космосе, а столкнулись с ним случайно, по ошибке, пока работали над другим проектом всего в двух шагах. Меня не пришлось специально уговаривать — я тут же полетел в пустыню, чтобы увидеть все своими глазами. В дорогу я взял классическую книгу Тома Вулфа «Битва за космос»<sup>17</sup>, историю первых космических путешествий, и под конец полета уже не мог усидеть на месте от нетерпения.

Пустыня Мохаве видела немало экспериментальных полетов: именно здесь Чак Йегер преодолел звуковой барьер на самолете X-1, и здесь же Боб Уайт летал на ракетоплане X-15.

---

<sup>17</sup> Вулф Т. Битва за космос. — СПб.: Амфора, 2006.

Да и вообще это просто поразительное место: горячий и сухой воздух, желтая земля и выгоревшая зелень под яркой синью неба, то тут, то там торчат кактусы и щетинится юкка. Дом Бёрта производит не меньшее впечатление: воткнутая посреди пустыни пирамида, которая высится над горизонтом будто какая-то кинодекорация. Внутри дом украшен древнеегипетскими фресками, а боги и фараоны соседствуют с безумными изображениями пришельцев. Очевидно, я попал куда надо.

Когда мы расположились внутри пирамиды, я попросил, чтобы Бёрт рассказал мне поподробнее о своем корабле, который он назвал SpaceShipOne.

«На самом деле все просто», — сказал он. Я ожидал увидеть какие-нибудь подробные чертежи, но вместо этого Бёрт достал салфетки. Этот парень мне определенно нравился! Оказалось, что у Бёрта довольно приличная коллекция исчерканных салфеток с идеями. Эскиз SpaceShipOne был на салфетке номер 316, а эскиз корабля-носителя — на салфетке номер 318. Меня так и тянуло спросить, что же было на салфетке номер 317. Чертеж еще одного космического корабля? Просто пятно от кетчупа?

Бёрт рассказал, что основное предназначение SpaceShipOne — победа в конкурсе Ansari XPRIZE, объявленном в мае 1996 года. Это был конкурс с самым большим призом в истории — 10 миллионов долларов уйдут тому, кто сумеет выполнить почти неосуществимые условия. Победителем должна стать первая в мире частная компания, которая построит и запустит в космос корабль с человеком на борту. Ах да, это нужно сделать дважды в течение двух недель. Легче легкого! В общем, за приз сражались 26 команд из семи стран — не только ради денег, ради славы: и в космосе надо быть быстрее, выше, сильнее.

Затем Бёрт объяснил, в чем уникальность конструкции его системы. Запуск кораблей NASA Mercury и Apollo, за которыми я следил по телевизору много лет назад, его

не слишком впечатлил. В системе Бёрта не было огромной ракеты, вертикально выстреливающей в космос, и не предполагалось театрального обратного отсчета перед запуском двигателей. Бёрту было интереснее раскрутить идею, лежащую в основе ракетопланов серии X, принадлежащих американским ВВС: они пробивали звуковой барьер совсем недалеко от пристанища Бёрта, на военной авиабазе Эдвардс. Ракетопланы X-15 прицеплялись к бомбардировщикам B-52. На большой высоте бомбардировщики сбрасывали ракетопланы, которые тут же включали ракетные двигатели, что позволяло им экономить горючее и резко взмывать к границе стратосферы, подобно стреле.

Салфеточные чертежи Бёрта предлагали особое развитие этой концепции. Корабль WhiteKnightOne должен был выполнять роль сверхлегкого самолета-носителя, рассчитанного на большую нагрузку в виде SpaceShipOne, прицепленного снизу. Он должен поднять космический корабль на большую высоту и отцепить его прямо в небе. А теперь — самое интересное. Добраться до космоса — невелика проблема. Главная задача космических путешествий — это безопасное возвращение на Землю. Бёрт был уверен, что его система, разработанная для SpaceShipOne, может решить эту задачу. После отстыковки от WhiteKnightOne космический корабль взмывает вверх и летит, пока не достигнет максимальной высоты. Когда приходит время возвращаться на Землю, уникальная система оперения корабля показывает себя во всей красе. SpaceShipOne в прямом смысле разворачивает крылья, которые теперь могут менять свое положение и складываться вверх. И корабль, входя в верхние слои атмосферы, превращается, по сути, в гигантский волан. Вместо того чтобы камнем падать вниз с дикой скоростью, корабль будет спокойно и плавно скользить по воздуху, как перышко, а потом тихо приземлится на взлетно-посадочной полосе, с которой и стартовал несколько часов назад.

Все это выглядело замечательно, но я понимал, что такой корабль обойдется безумно дорого. И тут оказалось, что в игре участвует Пол Аллен, сооснователь компании Microsoft и большой мечтатель. Он тоже помешан на космосе, наизусть знает имена астронавтов миссии Mercury-7 и даже сам хотел стать астронавтом. И у него тоже горели глаза, он тоже хотел решать неразрешимую задачу и тоже был убежден в гениальности Бёрта. Бёрт сказал, что сначала он несколько раз беседовал с Полом, но решил пока не просить об инвестициях. Он хотел поверить в собственный проект настолько, чтобы спокойно говорить: «Были бы деньги, сам бы вложился». Наконец Бёрт обратился к Полу и с железобетонной уверенностью заявил: «Я знаю, что у меня все получится, и я хочу начать работать прямо сейчас». Пол кивнул, пожал Бёрту руку и сказал: «Тогда мы начинаем работать. Прямо сейчас».

Пол согласился вложить около 25 миллионов долларов, так что у программы появились деньги, чтобы противостоять конкурирующим проектам из США, Британии, России, Аргентины, Румынии и Канады. Пол никогда не пенял Бёрту за дикие траты, даже когда срывались сроки, а деньги улетали как в трубу. И Бёрт, и Пол были уверены, что надежда на победу в XPRIZE есть, и мне было этого достаточно. Мы быстро пришли к соглашению, что Virgin станет спонсором команды Mojave Aerospace Ventures и что на хвосте корабля будет логотип Virgin. Я мог принести пользу — ни Пол, ни Бёрт никогда не занимались продвижением и были очень рады нашему участию.

И потом, я бы все равно их достал, не согласись они сразу!

\*



21 июня 2004 года я вернулся в пустыню Мохаве вместе с разношерстной толпой — сотни энтузиастов космоса, местные зеваки, ученые, студенты, дружеские и семейные компании. Virgin уже включилась в игру, разработка продолжалась,

а проект совершенствовался. Еще 17 декабря 2003 года, в столетний юбилей первого управляемого полета братьев Райт, наш корабль совершил свой первый полет на реактивной тяге. Кораблем управлял пилот Брайан Бинни, и это был первый в мире сверхзвуковой полет частного воздушного судна. Полгода ушло на технические доработки, и теперь корабль был готов к первой попытке космического полета. Бёрт даже признался журналу *Time* перед стартом: «Я много чего видел в жизни, но такое...»

За штурвалом корабля был Майк Мелвилл, улыбчивый летчик-испытатель из Scaled Composites. Майку было 64, и он носил совершенно выдающиеся очки: в них он был само спокойствие. Я бы тоже излучал спокойствие — с такими-то очками. По плану Бёрта WhiteKnightOne под управлением Брайана Бинни должен был поднять SpaceShipOne на расчетную высоту. Когда корабль с Майком достиг нужной отметки, у всех захватило дух: вот-вот начнется обратный отсчет.

«Запуск, запуск, запуск!» Прозвучала команда, и мы увидели, как космический корабль сначала отцепился от нижней части самолета-носителя, а затем взмыл вверх под острым углом. Пока все шло хорошо. Но затем, когда перегрузки выросли, что-то пошло не так: корабль завалился на 90 градусов влево. Майк отчаянно пытался с этим справиться, и корабль развернуло на 90 градусов вправо. Видимо, были какие-то неполадки в главной системе управления, и SpaceShipOne не мог выйти на запланированный угол атаки. Тут, на земле, мы уже опасались худшего. Была опасность, что Майк не сможет даже нормально приземлиться — не то что подняться в космос. И когда уже казалось, что все потеряно, Майк переключился на запасную систему управления и направил корабль вверх, в небо, к звездам. Корабль поднялся на 400 метров выше отметки 62 мили<sup>18</sup>, что требовалось по условиям XPRIZE. Под

---

<sup>18</sup> 62 мили = 99 км 779 м.

аплодисменты и вздохи облегчения корабль вышел в космос — правда, всего лишь на спринтерскую дистанцию.

Предстояло еще много работы. Надо было решить массу проблем, прежде чем попытаться дважды подняться в космос в сжатые сроки, как того требовали условия XPRIZE, но в целом впечатление было хорошее. Прошло совсем немного времени после пробного запуска, и я уже начал задумываться о будущем. В те годы мы с Полом Алленом оба жили в Холланд-парке, в Лондоне, и однажды я зашел к нему домой на чашку чая. В просторном жилище Пола было тихо, совсем не как у меня дома, где царил суматоха, постоянно толпились какие-то люди и повсюду носились дети. Как и наши дома, такой же разной была у нас с Полом и философия бизнеса: у меня душа нараспашку, я вечно сначала говорю, потом думаю, а Пол держит свои карты при себе. Как-то после встречи с ним меня окружила толпа его сотрудников. «Что он вам сказал?» — любопытствовали они.

Я спросил Пола, что он собирается делать с космическим кораблем в случае удачного завершения проекта. К моему ужасу, он ответил, что хочет передать его Смитсоновскому институту, как только осуществит свою мечту и впишет свое имя в историю авиации.

— Слушай, но так же нельзя, — сказал я. — Ты занимаешься потрясающим проектом, но хочешь упустить такую возможность! Государство не собирается отправлять людей в космос — а мы это можем. Если запереть SpaceShipOne в музее, мы лишим наше поколение единственной надежды. И не только наше!

— А что ты предлагаешь? — спросил Пол.

— Я говорю о развитии Virgin Galactic как потребительского бренда, — объяснил я. — Virgin делает бизнес для людей. Мы выходим на те рынки, где обществу недодают услуг, и все меняем в лучшую сторону. А где ты видел рынок больше, чем космос?

Я был уверен, что в перспективе некоторые технологии могут оказаться полезными для Virgin, и сказал Полу, что мы будем охотно выплачивать роялти за их использование. Пол согласился, что это разумно, но никак не желал отказываться от идеи передать SpaceShipOne и WhiteKnightOne Смитсоновскому институту. Я смирился: очень хотелось поскорее заключить лицензионное соглашение. Удивительно, что никто, кроме нас, не заинтересовался этими технологиями: мне казалось, за дверью должна была выстроиться очередь из желающих! Пол, в свою очередь, был готов заключить сделку прямо там, на кухне.

\*

29 сентября 2004 года я стоял на бетонированной площадке в Мохаве, в нетерпении переминаясь с ноги на ногу, и смотрел, как наш бело-красный SpaceShipOne сверкает на солнце. Пришло время важнейшего испытания — мы претендовали на победу в XPRIZE. Два дня назад я официально объявил о нашей новой компании — Virgin Galactic. Я пообещал, что, если SpaceShipOne выиграет XPRIZE, мы привлечем компанию Scaled Composites для работы над еще более масштабным проектом: созданием WhiteKnightTwo и SpaceShipTwo, самолета-носителя и космического корабля для пассажирских полетов в космос. Первым пассажиром буду я сам. В ближайшее время, добавил я, мы начнем принимать предварительные заказы от клиентов, готовых сразу выложить предоплату — полную сумму, 200 тысяч долларов. Впрочем, пока Virgin Galactic не будет готова к пассажирским полетам в космос, каждый клиент может потребовать свои деньги назад. Мое заявление наделало немало шума и привлекло к нашей затее огромный интерес. Оставалось только выиграть XPRIZE.

Первый из двух полетов, оговоренных условиями конкурса, выполнял Майк Мелвилл. Пока мы следили, как SpaceShipOne



отделяется от самолета-носителя и выходит в стратосферу, я гадал, кому было страшнее — нам на твердой земле или Майку, устремившемуся в космос. Было чего испугаться — полет проходил далеко не гладко. На высоте около 52 тысяч метров корабль вдруг начал крутиться вокруг своей оси и к отметке 92 тысячи метров сделал уже 29 оборотов. Удивительно, как Майк не отключился в этой неуправляемой космической банке, которая неслась быстрее пули. Однако системы работали, корабль достиг космической высоты 102,9 километра, после чего доставил Майка на Землю живым и здоровым.

Когда Майк выбрался из кабины под аплодисменты публики, я спросил, что он чувствовал, столкнувшись с чудом космоса. Майк, который видел, как закругляется Земля, ответил: «Это как божественное откровение». В маленьком корабле, в одиночестве он почувствовал то, что известно как «эффект наблюдателя»: сдвиг сознания, когда астронавт вдруг понимает, какая это хрупкая драгоценность — жизнь на Земле. Это сквозило даже через внешнюю невозмутимость Майка.

Второй полет должен был состояться через пять дней. Первый полет, помимо вращения корабля, выявил еще некоторые проблемы, которые пришлось решать предельно быстро. И все же команда Scaled не теряла уверенности: хоть вращение и выглядело жутковато, оно все же продемонстрировало прочность корабля и его устойчивость к большим нагрузкам. Надо было решать, кто будет пилотом на этот раз, и выбор пал на Брайана Бинни.

Пришло время старта. Брайан полез в SpaceShipOne, а я стоял в Центре управления и изводился. Насколько спокойным выглядел в это утро Брайан, настолько же тревожными были лица людей в Центре управления. Ставки были высоки: все или ничего. Если мы не выиграем XPRIZE, вряд ли Virgin Galactic что-то светит. Я скрестил пальцы, чтобы Брайан смог поднять SpaceShipOne на нужную для

победы высоту, но вдруг меня накрыла новая, еще более гнетущая тревога. А вдруг он не сможет вернуться? Но беспокоиться было уже поздно: решившись на этот полет, мы прошли точку невозврата.

Наконец SpaceShipOne, наш красавец, отделился для одиночного полета. WhiteKnightOne тряхнуло, и его пилот Майк Мелвилл увел самолет-носитель в сторону. Через шесть секунд свободного падения на высоте около 14 тысяч метров Брайан запустил реактивный двигатель. Он заработал с невероятной мощностью, и корабль развил максимальную тягу за доли секунды. Полет начался настолько плавно, насколько это вообще можно было ожидать от экспериментального корабля, взмывающего вверх на безумной скорости. Через несколько секунд звуковой барьер был преодолен. Еще через минуту корабль набрал скорость около пяти тысяч километров в час, и вокруг него начали меняться цвета. Ярко-голубое калифорнийское небо становилось все темнее и темнее — от свинцово-синего до смоляно-черного.

И вдруг радиосвязь прервалась. Поначалу Бёрт и бровью не повел, но я видел, как мрачнело его лицо с каждой следующей секундой тишины в эфире. Прошла, казалось, вечность, когда вдруг радио ожило, зашипело, и в комнате раздался голос Брайана: «Я в верхних слоях атмосферы, все в порядке». Было заметно, как всем полегчало. Я обменялся взглядом с Алексом и Уиллом и одновременно с Полом судорожно выдохнул. Примерно через 80 секунд двигатели отключились, а глубокая тишина наложила на темноту и сделала ее как будто еще непрогляднее. Из иллюминатора Брайана кривизна Земли была видна ясно и четко. Появилось ощущение невесомости, и стало понятно, что теперь Брайан в космосе. SpaceShipOne развернул систему оперения — а перед этим достиг рекордной высоты 112,2 километра над поверхностью Земли, лихо преодолев требуемую отметку. Победа в XPRIZE осталась за нами.

SpaceShipOne с триумфом вернулся на Землю – улыбки, радостные объятия, кто-то пустил слезу. Мне выпала честь пожать руки пилотам и поздравить их с потрясающим успехом. Оказалось, что сегодня еще и 47-я годовщина запуска на орбиту первого искусственного спутника Земли. Мы действительно стояли на плечах гигантов.

Я забрался на крышу пикапа вместе с пилотами, Бёртом, Полом и другими членами команды. Пока мы приветственно махали толпе и обнимались, я вспомнил правила XPRIZE и похолодел. По условиям конкурса пилоты должны были оставаться в живых в течение по крайней мере суток после завершения полета, чтобы результат зачли. А крыша была, по моим ощущениям, довольно-таки скользкой, особенно после того, как мы начали раскачивать машину и разбрызгивать шампанское. Пока мы ехали на этой скользкой крыше, я не сводил глаз с Брайана в надежде, что он не упадет и не убьется. Такими же круглыми глазами Бёрт смотрел на Пола и на меня. Потом он сказал: «Я больше боялся, что навернутся миллиардеры, чем пилот, который стоит 10 миллионов долларов!»

Мы подписали контракт со Scaled Composites, чтобы они начали работу над нашей новой космической программой, но мы также собрали с нуля и свою собственную команду, чтобы было кому подхватить результаты работы Scaled. Затем пришлось заниматься приемом предварительных заказов, продираться через всевозможные правила и законы и пытаться понять, как вообще все это встроить во вселенную Virgin. Мы не знали, как будет работать эта система, но я был уверен, что мы создадим сотни рабочих мест и вдохновим миллионы мечтателей. Разрушив барьеры и дав крылья двум коммерческим астронавтам, я и сам сделал один (маленький) шаг к своей мечте. Вдруг оказалось, что у наших семей, наших друзей и тысяч других людей есть надежда слетать в космос: мы все-таки дожили! А ведь я уже

было почти отчаялся. Теперь, после XPRIZE, я был уверен, что мои космические мечты вот-вот станут явью. Но вникать в детали здесь и сейчас не хотелось — это был повод еще раз взглянуть на небо и полюбоваться чудом космоса, который теперь был близок как никогда.

На смену безумному дню пришел один из самых бурных вечеров в моей жизни. Казалось, что все жители Мохаве набились в маленький бар отеля Mariah Inn. Я обнимался с каждым встречным. Я даже пытался сосватать Ануше Ансари, американке-астронавту с персидскими корнями, своего сына, совсем забыв, что она уже замужем. «Ты очень красива, Сэм очень симпатичный, мы все очень счастливы — давай выпьем за это!» Президент Джордж Буш позвонил команде с борта номер один и лично поздравил каждого. Я рад, сказал он, что в Америке жив дух авантюризма и предпринимательства. Меня так и тянуло ответить, что у нас самолет лучше, чем у него, не говоря уже о нашей космической программе!

С тех пор, как в 1961 году люди вышли в космос, там побывало менее 500 человек — и в основном «белые англоговорящие мужчины». Прекрасно, что кому-то повезло выбраться за пределы атмосферы, но у меня захватывало дух от предвкушения: мы подарим мечту многим людям из разных стран, говорящим на разных языках и принадлежащим к разным культурам. Один запуск шаттла обходился NASA почти в полтора миллиарда долларов, но мы были уверены, что космонавтика будущего — это новая коммерческая космическая индустрия, которой мы положили начало. Всего несколько драгоценнейших минут — и SpaceShipOne возвестил новую великую эпоху космических инноваций. Впервые небо перестало быть рубежом. Но теперь настало время тяжелой работы. Многомиллиардная частная космическая индустрия ждет лишь нашего животворящего пинка. Virgin Galactic взлетела.

---

## 11 Англичанин в Америке



Когда я раньше приезжал в США, мне все задавали один и тот же вопрос: «Эй, ты тот парень из “Друзей”?» Да, это я. Это я продал шляпу с флагом Великобритании Джоуи и болтал с Чендлером в одном из эпизодов этого классического сериала, но в последний раз меня об этом спрашивали довольно давно. Теперь меня скорее спросят про Virgin America, наш американский авиационный стартап. Когда мы начинали, никто в нас не верил. Одна мысль, что после 11 сентября в США можно создать новую авиакомпанию, смешала людей до слез. Мы были первой американской внутренней авиалинией, открытой после теракта, и эксперты в один голос твердили, что мы и закроемся первыми.

Всякий раз, как я летал внутренними рейсами в Америке, меня ждали те же неудобства, что и во время международных перелетов. Обслуживание скверное, цены высокие, на борту тоска смертная, еда невкусная, разве что съедобная, — и неудивительно, что компании теряли клиентов. Похоже, это уже стало общим местом — что полет американским внутренним рейсом можно кое-как перетерпеть, но удовольствия от него не получишь. Мы увидели удачную возможность вклиниться в привычный, испытанный сектор, причем на ключевом рынке, где бренд Virgin уже знали и любили, и на этом рынке нам было куда расти. Почему бы

не вернуть полетам их прелесть вместо того, чтобы превращать лайнеры в скотовозы?

В начале 2004 года мы поставили перед небольшой командой в Нью-Йорке задачу: сделать Virgin America действующей авиакомпанией. Директором компании стал Фред Рейд. Первым делом команда выбрала место базирования для новорожденной авиакомпании. Мы рассматривали несколько вариантов — от Вашингтона до Бостона, но в итоге, вопреки голосу разума, выбрали Сан-Франциско. Доводов против этого выбора было множество: аэропорт перегружен и требует вложений, изменчивая погода с частыми туманами, сложности на рынке труда. Но я сильно удивился, когда узнал, что в таком процветающем месте — рядом Кремниевая долина, непрекращающийся поток туристов — нет местной авиакомпании. Чтобы соответствовать своему новому дому, Virgin America с самого начала подавала себя как стартап. В октябре 2006 года, спустя несколько долгих, утомительных месяцев, мы представили наш первый самолет. Мы назвали его Jefferson Airplane — своего рода поклон легендарной рок-группе из Сан-Франциско.

Но один самолет на взлетной полосе — это еще не авиакомпания, до авиакомпании нам было расти и расти. Особенно если учитывать строгое законодательство США. Америка преподносит себя как страну с самой свободной в мире рыночной экономикой, но почему-то там все донельзя зарегламентировано. Наши конкуренты — скорее из страха за свои доходы, чем из патриотизма, — придирались к нашей сомнительной «американскости». Они пытались выставить меня эксцентричным британским дельцом, которому не следует совать свой нос в американский бизнес. Ничего не имею против первой части описания, но вторая претензия — просто чушь. По закону граждане других стран не могут владеть более чем 25% голосующих акций американских авиакомпаний, и мы строго следовали этому правилу. Хотя

мы и лицензировали бренд Virgin и считали Virgin America членом нашей «семьи», Virgin Group все-таки не контролировала авиакомпанию. Но из-за бесконечных придирок наших конкурентов мы затаили с открытием, и это стоило нам десятки миллионов долларов.

А еще из-за них мы потеряли нашего замечательного директора, потому что регуляторы из министерства транспорта выдвинули условие: или мы увольняем Фреда Рейда до февраля 2008 года, или никакой лицензии на полеты. Я сам беседовал Фреда перед приемом на работу, он летал ко мне на остров Некер, и его заподозрили в близких связях со мной: кое-кто из конкурентов даже утверждал, будто я нанял его для отвода глаз, а управлять бизнесом буду сам. Впрочем, обвинения не лишили Фреда бодрости духа.

— Ну что, мой срок годности истекает, надо поторапливаться, — сказал он во время нашей последней встречи.

Мы обнялись, и я поблагодарил его за отличную работу, но все же это было чудовищно обидно. К середине 2006 года у нас был полный штат сотрудников, были клиенты, ожидающие нашего открытия, и были самолеты, которым нельзя летать.

Начать полеты мы смогли только благодаря замечательному американскому народу. В январе 2007 года мы вышли на улицы Сан-Франциско, чтобы рассказать всем о нашей авиакомпании: пусть люди сами решают, хотели бы они летать с нами или нет! К маю на адрес конгресса было отправлено больше 75 тысяч писем в нашу поддержку. Оказалось, что наша «американскость» не такая уж и сомнительная, и в конце концов министерство транспорта выдало нам разрешение на полеты.

И уже в июле мы радостно открыли бронирование: первый рейс был запланирован на следующий месяц. Пассажиры сметали билеты, а наши экипажи с нетерпением ждали начала полетов. Мы организовали мощную рекламную кампанию в прессе, чтобы о нашем открытии узнали все на свете. Первые рейсы должны были вылететь из Нью-Йорка



и Лос-Анджелеса, чтобы одновременно прибыть в Сан-Франциско. Проблема была в одном: теоретически-то мы получили разрешение на полеты, но сам сертификат министерства транспорта так до сих пор и не материализовался.

7 августа, за день до первых рейсов, у нас все еще не было документов на руках. Я давал интервью в зале ожидания Virgin Atlantic в нью-йоркском аэропорту JFK, стараясь не болтаться, как мы нервничаем: было вполне вероятно, что никто никуда не полетит. Мы ходили по краю, но в итоге все-таки пришло сообщение от нашего советника. Оно было коротким, но приятным: «Орел сел». Я подскочил в кресле, принялся всех поздравлять и заказал всем присутствующим шампанского, хотя было еще только утро. Наши первые самолеты вылетели из Нью-Йорка и Лос-Анджелеса, и Virgin America начала работу.

\*

После запуска новых рейсов между Вашингтоном, Сан-Франциско и Лос-Анджелесом мы начали летать в Лас-Вегас: у меня давно чесались руки открыть этот маршрут. В Британии Лас-Вегас считают городом, где даже твой акцент работает как афродизиак, и я не буду с этим спорить. Всегда любил там отрываться — в Вегасе есть где отвести душу.

Отправляясь на Западное побережье перед нашим первым рейсом в Вегас, намеченным на 10 октября, я не имел ни малейшего представления, что придумала наша команда для торжественного открытия маршрута. Я дал им только одно указание: «Мы должны оказаться на высоте, это единственный способ впечатлить Лас-Вегас».

— Окажемся, — пообещала Эбби Лунардینی, глава пресс-службы Virgin America.

Незадолго до этого я был рукоположен в священники Универсальной церкви жизни. Оказалось на удивление легко получить священный сан через интернет. Но мне еще не представилось





случая воспользоваться своей новой властью — объявлять молодых мужем и женой. Вегас — это столица быстрых бракосочетаний и странных решений, поэтому мы подумали, что наш первый рейс в Город грехов — отличный повод устроить первую в мире свадьбу на высоте 10 тысяч метров. Добровольцами стали наш директор по маркетингу и его невеста. Они с огромным удовольствием согласились связать себя узами брака не где-нибудь, а в проходе между рядами кресел. Свадьба на борту — это была отличная находка! Мы и пожелаем наших сотрудников, и покажем миру, что мы не как все.

Когда мы прилетели в Лас-Вегас, все были уже в праздничном настроении, и толпа людей приветствовала нас у Palms Hotel. Я думал, что меня просто встретит здешняя команда, и не слишком волновался. Но у пресс-службы на меня были совсем другие планы: свадьба среди облаков — это только начало. Нет, я, конечно, говорил, что мы должны оказаться на высоте, но и помыслить не мог, что на высоте — в буквальном смысле — окажусь я сам.

В дверях Palms Hotel я заметил, что люди, задрав головы, глядят куда-то вверх. Что они там высматривали, мне было уже не видно. Единственное, на что я обратил внимание, — это сильный ветер. И тут я все понял: меня собираются откуда-то сбросить. Я обернулся к Эбби и Кристин Чхве, нашей нью-йоркской пиарщице:

— Это именно то, что я думаю?

— Мы решили, что будет весело, если вы спрыгнете с крыши Palms Casino, — объяснила Эбби. — У нас все готово к церемонии, ее будут вести фокусники Пенн и Теллер. Вся городская пресса ждет вашего прыжка.

Меня никто ни о чем не предупреждал — видимо, команда боялась (и правильно делала), что я откажусь. Я еще раз высунулся на улицу. Погода разбушевалась: пальмы стелились по земле, а ветер, по ощущениям, дул со скоростью 20 метров в секунду, а то и больше. Верхушка здания терялась

где-то в небесах, и оно вдруг показалось мне ужасно высоким. В голове стоял звон: «Ричард, скажи “нет”. Они спятили. Скажи им, что ты не станешь прыгать, и уходи». Но разве так просто уйдешь! Вокруг столпилась пресса, и ожидания журналистов были, пожалуй, так же высоки, как башня «Фантазия», венчавшая Palms Hotel. Я надел смокинг и вошел в лифт: подъем на сотни этажей длился, казалось, вечность. Наконец я оказался на самом верху и вышел на крышу отеля. Глубоко вздохнул и дал надеть на себя страховочные ремни. Но на полпути к платформе, с которой надо было прыгать, я передумал. Мне показалось, что ветер слишком сильный. Я отстегнулся, развернулся и направился напрямик к лифту.

Эбби и Кристин были, как и я, в ужасе, но по другим причинам.

— Мы уволены? — спросила Эбби.

— Дайте подумать, — ответил я. — Позвоните мне в номер через 15 минут.

Битые четверть часа я мерил шагами свой номер, пытаюсь решить, что же делать. Вскоре за дверью начали перешептываться: конечно, все решили, что я сдрейфил. Но иногда смелость нужна, чтобы сказать «нет» — особенно если подвергаешь риску собственную жизнь. Много раз я был на волосок от смерти. Вспомнить хотя бы, как мне пришлось прыгнуть из гондолы воздушного шара прямо в океан, откуда меня потом выловили спасатели. По сравнению с этим сигануть с небоскреба не так уж и страшно. Но я печенкой чувствовал, что на этот раз все кончится плохо.

Когда 15 минут прошли, Эбби поскреблась в дверь.

— Ричард, мы понимаем, что ты не хочешь прыгать, но не мог бы ты снова просто подняться на крышу, чтобы сделать несколько фотографий для прессы?

А то я не знаю, что это означает!

Когда я вернулся на крышу, то оказалось, что там установили ветрозащитные стены.

— Не так уж здесь и ветрено, — сказал кто-то.

Может, они и правы, подумал я. Может быть, погода успокоилась. Может быть, я делал из мухи слона. У меня простой подход к жизни — «Хрен с ним, была не была», — и он работает. Я решил, что нельзя разочаровывать людей: зря они, что ли, собрались? В два счета я снова облачился в снаряжение и забрался наверх, готовый прыгнуть со 125 метров.

«Прыгай! Прыгай! Прыгай!»

Далеко внизу Пенн и Теллер заводи́ли толпу, и толпа безумствовала. Я поплелся на позицию. Внезапно ветер, несмотря на стены, снова подул, и я в полной мере ощутил его силу. Кто сказал, что погода налаживается? От ветра просто качало. Ладно, я и так слишком долго тянул. Я не стал топтаться на точке, откуда мне предстояло прыгать. Я помахал рукой, стиснул зубы и шагнул вниз.

Как только мои ноги провалились в пустоту, я понял, что решение было так себе. Невозможно было ни контролировать скорость, ни менять направление. Ветер трепал мне волосы, в ушах свистел ветер. Внизу подо мной верещал Теллер: «Ух ты! Тормози, тормози!» А что я мог сделать?

На скорости больше 160 километров в час порыв ветра жестко и больно приложил меня о стену здания. К счастью, меня не развернуло, так что я ударился спиной, а не головой. В результате я полностью порвал сзади джинсы, разорвал ноги и плечо и здорово треснулся рукой. Когда падение начало замедляться, к жгучей боли добавился еще и жуткий конфуз, и я повис между небом и землей, как тряпичная кукла, чувствуя себя совершенно по-дурацки. Я медленно крутился на тросе, а толпа раскрыла рты от удивления, увидев, как я с перекошенным от ужаса лицом прикрываю руками ободранный зад. Наконец я оказался на земле, а ведущий, пока я выпутывался из ремней, уже совал мне микрофон. Я попробовал приветственно помахать толпе, но рука ходила ходуном. Надо сказать, это было не лучшее мое выступление.

Я сунул микрофон прямо в руки Теллеру и покорно похромал со сцены.

После пары часов в руках у медиков я вернулся к гостям и попытался принять бравый вид. Я был не в настроении праздновать и тусоваться, но выбора не было: задница болела так, что я все равно не мог сидеть. Однако все могло быть хуже. Зато теперь все знали, что Virgin America пришла в Лас-Вегас, пусть даже для этого мне пришлось совершить жесткую посадку.

\*

После запуска нового маршрута в Лас-Вегас мы упорно развивали Virgin America. В ноябре 2007 года произошло важное для компании событие: в должность директора вступил Дэвид Куш, который принес с собой ценнейший опыт — он 22 года проработал в American Airlines. Хотя я и люблю выискивать кадры внутри компании, иногда крайне полезно привлечь к работе человека, который знает этот сектор бизнеса изнутри, но при этом имеет свежий взгляд и жаждет работать над новым интересным проектом. Он собрал вокруг себя носителей духа Virgin, и эти замечательные люди очень быстро уловили суть нашей философии. Козыри нашей компании — исключительное качество обслуживания, инновации и оригинальный стиль, а также штат квалифицированных и внимательных сотрудников. Virgin America развивалась, а хвалебных отзывов об уникальности нашей компании становилось все больше, и это было, пожалуй, приятнее всего. «Вы не похожи на обычного летчика», — сказал пассажир, когда один из наших пилотов прошел мимо в аэропорту Сан-Франциско. «Большое спасибо», — ответил он. Добрая слава об авиакомпании разлетелась по всей стране. В 2011 году мы выиграли престижную награду Condé Nast «Лучшие внутренние авиалинии»: сейчас компании уже десятый год, а тогда она прошла всего лишь четверть этого

пути. Не считая нашей замечательной команды, больше всего в Virgin America я любил необычные, светлые, поднимающие настроение салоны здешних самолетов, придуманные Адамом Уэлсом, который теперь возглавляет отдел дизайна компании Virgin Galactic.

Хотя нас любили клиенты и ценили эксперты, нам по-прежнему приходилось бороться за необходимые нам стояночные места в аэропорту. При этом цены на топливо росли, а конкуренты атаковали со всех сторон. Наши доходы выросли на 43% и превысили миллиард долларов, но операционные убытки в 2011 году составили 27,4 миллиона. До настоящей прибыли было еще далеко. Мы запустили рейсы из Сиэтла в Лос-Анджелес и из Нью-Йорка в Лас-Вегас, а потом открыли маршрут с Западного побережья в Бостон. Многие компании, развиваясь, сталкиваются с проблемами роста. Но мы твердо следовали нашим обещаниям оставаться самой инновационной авиакомпанией, даже когда выходим на новые рынки. Мы первыми среди американских авиакомпаний стали предлагать на борту блюда на выбор, а потом первыми же предложили совершенно замечательную вещь, которая мне и самому очень нравится: доступ к Wi-Fi во время всего полета.

Конечно, я всегда считал, что полет — это отличная возможность расслабиться, отключив надоедливые гаджеты, но иногда нужно что-то срочно доделать. Не сосчитать, сколько раз я не мог дожидаться посадки, чтобы закончить какую-нибудь работу, поделиться новостями или просто поговорить со своей семьей. Теперь можно было спокойно все это делать на высоте 10 тысяч метров, удобно устроившись в кресле. Поскольку мы считали своим домом Калифорнию, а других авиакомпаний тут не было, мы решили, что надо и нам идти в авангарде новых технологий. Журнал *Wired* так и назвал нашу компанию — «Летающий iPod за миллион».

Открывая наш новый терминал в Международном аэропорту Сан-Франциско, мы хотели разместить рядом взлетно-посадочные полосы для рейсов Virgin America и для кораблей Virgin Galactic. Требования к организации такого невероятного двойного полета казались невыполнимыми, но каким-то чудом мы получили разрешение от Федерального управления гражданской авиации. На борту самолета Virgin America перед взлетом царило нетерпение. Места на этот рейс мы продали с аукциона, чтобы поддержать компанию Galactic Unite (некоммерческое подразделение Virgin Galactic) и независимые школы KIPP. На рейс мы пригласили и несколько детей, учащихся в школах KIPP, — будущих инженеров и юных пилотов, многообещающих математиков и начинающих предпринимателей.

Это стало одним из моих ярчайших впечатлений. Я смотрел в иллюминатор, как рядом с нами летит наш космический корабль, потом поворачивался и любовался восхищенными лицами детей. Рядом со мной сидел вице-губернатор Калифорнии Гэвин Ньюсом и тоже смотрел на плавно летящий корабль, а под нами сверкал огнями мост Золотые Ворота. Мы предложили детям забраться прямо на наши кресла и помахать пилотам Virgin Galactic.

Казалось, что мы смотрим прямо в будущее. Мы даже разглядели, как из кабины самолета-носителя WhiteKnightTwo нам улыбается пилот Scaled Composites Марк Стаки по прозвищу Лентяй, присоединившийся к команде Virgin Galactic в 2015 году. Пассажиры нашего самолета весело кричали «Ура!» — все понимали, что мы сейчас творим историю. Мы одновременно приземлились на двойной полосе аэропорта, и первые пассажиры вышли к терминалу. У нашего самолета, кстати, было очень подходящее название — My Other Ride's A Spaceship<sup>19</sup> — пожалуй, мое любимое. Кто-то из детей, ко-

---

<sup>19</sup> «У меня есть космический корабль».

торые были с нами, никогда до этого не летал на самолете и уж тем более никогда не видел космический корабль. Это приключение, я уверен, вдохновило их на мечты о чем-то большем и дало понять, что космос и вправду принадлежит им и их будущему.

«Надеюсь, кто-нибудь из вас станет пилотом или астронавтом, когда вырастет, — сказал им я. — Или и пилотом, и астронавтом».

\*

Хочешь что-то понять об авиакомпании, посмотри ее ролик о безопасности на борту. Чаще всего эти ролики унылые и предсказуемые. А мы хотели, чтобы людям было интересно и весело, чтобы они смотрели и запоминали важное. Вместе с Virgin Produced компания Virgin America сняла первый в мире ролик о безопасности в виде клипа с музыкой и танцами. Ролик набрал миллионы просмотров и получил несколько наград, но главная награда — это улыбки на лицах пассажиров, когда они смотрят ролик. «Танец безопасности» теперь можно увидеть где угодно — на танцполе, в терминалах аэропортов, в интернете, в супружеской спальне и, конечно, в самолетах. Одна летная бригада даже вживую станцевала этот танец во время полета и научила меня движениям. Может, я и не такой ловкий, как ребята из экипажа, но я очень старался.

Такие штуки отлично поднимают настроение, а также показывают людям, кто мы есть. Всегда приятно убедиться, что все наши сотрудники сохраняют чувство юмора при любых обстоятельствах. А возможностей продемонстрировать свое чувство юмора у нас, в Virgin America предостаточно. Я взял за привычку прятаться на верхней багажной полке и подстрекал бортпроводников делать то же самое. Когда гости заходят в самолет и открывают багажные полки, мы их дружески приветствуем: «Доброе утро, сэр. Могу я взять ваш багаж?»

Все это было очень мило, но нужно было и решать проблемы, чтобы сделать Virgin America успешной компанией. В своей бесконечной мудрости антимонопольные власти США каким-то образом позволили шести крупным американским авиакомпаниям превратиться в три гигантских. Размах позволял им и доминировать на рынке, и контролировать расписание в ключевых аэропортах, что душило конкуренцию и мешало модернизации. Это не просто рассуждения, индустрию не обманешь: почти во всех крупных соцопросах об американских авиалиниях компания United занимала последнее места, а Virgin America возглавляла список. «Больше» не всегда значит «лучше».

Пять лет Virgin America пыталась выбить необходимые места в аэропорту Ньюарка, и к 2013 году так ничего и не получила. Всякий раз власти говорили нам, что мест нет. Но их не было потому, что действующие авиакомпании забивали места маленькими самолетами — себе в убыток, только бы не пустить конкурентов в аэропорт. Что-то сдвинулось с мертвой точки, когда American Airlines пришлось прибегнуть к главе 11 Кодекса о банкротстве США, и мы смогли урвать несколько их мест. Как только мы начали работать, стоимость перелета из Ньюарка в Калифорнию упала на 40%. Я очень надеялся, что мы сможем расширяться и дальше, но United как-то выбила себе новые места.

Мне казалось, что у них и не было другой цели, кроме как выдавить Virgin America с рынка, чего бы это ни стоило. Я публично вывел их на чистую воду, и мы начали потихоньку переманивать пилотов, предлагая им лучшие условия, а также призывали министерство транспорта пресечь практику захвата мест. Мы получили места в аэропорту Ньюарка, но опасения оставались: было件нятно, что конкуренты сделают все возможное, чтобы сохранить свою монополию и держать нас подальше от их рынков.



---

## 12 Мятежный миллиардер



С Иванкой Трамп я познакомился в начале 1990-х, на год раньше, чем с Дональдом Трампом. Она вела церемонию награждения Business Traveller Awards в Лондоне. Получив из ее рук награду за лучшую авиакомпанию, я в избытке чувств подхватил ее и перевернул вверх ногами ради пикантного фото. Она спокойно это восприняла, пообедала с нами после церемонии и в итоге сдала свои обратные билеты, купленные у British Airlines, и вернулась в Штаты с Virgin Atlantic. На следующий день газеты писали: «Virgin снова “утрамповала” конкурентов на Business Traveller Awards». А через какое-то время Дональд Трамп пригласил меня пообедать у него дома в Манхэттене.

Мне стало любопытно. Что это за приглашение такое ни с того ни с сего? Я заявился в его апартаменты — обстановка, бесспорно, была богатой, но не настолько вульгарной, как я ожидал. Впрочем, в тот вечер меня удивило не только убранство дома. Еще до того, как подали первое, Дональд уже был на взводе, и как раз по поводу того, о чем он хотел со мной поговорить: о разных людях, которые некогда отказали ему в помощи и которым он теперь хотел за это отомстить.

— Когда у меня были финансовые трудности, я набрал с десяток номеров и попросил о помощи, — сказал он. — Пятеро отказались мне помогать.

Отказ не был забыт, и теперь, во время этого дурацкого обеда, я сидел и выслушивал, как Дональд собирается положить жизнь, чтобы свести счеты с этими пятерыми.

— По-моему, это не лучший способ провести свободное время, — заметил я, когда смог вставить хоть слово. — Вас просто изведет жажда мести, и вреда от этого будет больше вам самому. Разве не глупо тратить попусту время и силы? Лучше простить их.

Но Дональд упрямо мотал головой и твердил только одно: как он хочет уничтожить каждого из них по очереди.

— Эти люди не помогли мне, когда я в этом нуждался. Они повернулись ко мне спиной, — продолжал бушевать он.

— Конечно, это обидно, — ответил я. — Но разве не жаль разменивать жизнь на пустяковые обиды?

Я переключился на куриный суп, пытаюсь понять, за каким чертом он мне все это рассказывает. Пока он перебирал своих главных обидчиков, я гадал, не собирается ли он сам попросить меня о помощи. Если да, то в его списке я стал бы шестым.

— Не думаю, что все эти люди так уж заслуживают мести, — сказал я. — Есть же в жизни и другие полезные дела!

Потом я пожалел об этих словах — когда он объявил, что собирается участвовать в президентской кампании.

Спускаясь в лифте, я думал: вот бы снять фильм о бизнесмене, спятившем на почве мести пятерым врагам, и о его способах мести. Но потом я решил, что люди скажут — это притянута за уши, таких бешеных не бывает... И как отличался от этого обед с Хиллари Клинтон какое-то время спустя, во время которого мы обсуждали реформу образования, политику в отношении наркотиков, права женщин, международные конфликты и реформу уголовного законодательства! Она отлично умеет слушать и при этом сама очень красноречивый оратор.

Что же касается Дональда Трампа, встреча оказалась абсолютно бессмысленной. Уходил я от него с легким чувством жалости к этому человеку.

\*

После того обеда я ничего не слышал о Трампе лет десять с лишним. А в 2004 году в эфир вышло мое телевизионное шоу «Мятежный миллиардер».

У меня всегда была тяга к приключениям: ребенком я лазил по деревьям, когда вырос — по горам. Не обходилась без приключений и моя деловая жизнь: здоровый авантюризм и Virgin неразделимы, иначе как бы нам удалось создать такой бренд и столько продержаться? И когда телекомпания Фох предложила мне вести телевизионное шоу, призванное расшевелить авантюрную жилку в других предпринимателях, я не колебался ни секунды.

«Мятежный миллиардер» — это было такое реалити-шоу о бизнесе со сценарным твистом. Мне всегда нравились шоу, которые доносили идею предпринимательства до широкой аудитории (например, «Кандидат»), но сам я участвовать не хотел. Обычно в таких передачах старались выставить напоказ худшие стороны человеческой натуры. Но шоу «Мятежный миллиардер» обещало быть другим. Мне предстояло не выдавать претендентам бизнес-задания, а делиться своим собственным опытом, участвуя вместе с ними в экстремальных приключениях.

К нам в огромных количествах начали поступать ролики участников, каждый из которых должен был доказать, что попасть на шоу должен именно он. Одна заявка выстрелила сразу — от женщины по имени Сара Блэйкли, основавшей новую компанию Spanx в подвале собственного дома. Сара делала все легко, будто шутя, — лаконично выступила, блестяще показала, в чем суть ее бизнеса. Еще один потрясающий ролик пришел от парня по имени Шон Нельсон, который

управляет очень гибкой и современной мебельной фирмой Lovesac. Оба претендента вошли в список 16 финалистов.

Было запланировано 12 выпусков шоу, и в ноябре 2004 года начались съемки. Претендентов собрали в аэропорту Хитроу в Лондоне, где их встретил пожилой таксист, который должен был отвезти их к моему дому в Оксфорде. Таксист, который тяжело хромал и ходил с палочкой, очень внимательно наблюдал за участниками. Он незаметно записал, кто из конкурсантов заставил его тащить свой багаж, а заодно отметил, кто был приветлив, а кто груб, кто разговаривал с ним, а кто счел это ниже своего достоинства. Вечером за ужином таксист вышел поприветствовать участников. Он стянул свою маску, и оказалось... что таксистом все это время был я! Участники разинули рты, особенно те двое, кто вел себя крайне нелюбезно с человеком, которого они приняли за обычного таксиста. Из 16 конкурсантов тут же осталось 14, и они поехали обратно в аэропорт (только на этот раз без меня).

Шоу помотало нас с претендентами по странам и континентам — география испытаний была широкой, от Марокко до Южной Африки. И все это время я сокращал количество участников — меня интересовали решения, которые они принимали, их решительность и лидерские качества. Последнее было особенно важно, потому что главный приз я до поры до времени держал в секрете. Помимо миллиона долларов, победитель должен был получить ключи ко всей Virgin Group и на три месяца стать нашим президентом. Это условие повышало ставки и для меня — надо же было найти того, кто сумеет управлять сотнями совершенно разных компаний!

Особенно примечательный случай произошел на водопаде Виктория, на реке Замбези, на границе между Замбией и Зимбабве. Испытание должно было показать, хватит ли участникам мужества и благоразумия сказать «нет». И в жизни, и в бизнесе очень важно уметь рисковать, но рисковать

разумно и взвешенно — нет никакого смысла ставить на кон собственную жизнь, если надежда на успех невелика (в Вегасе жизнь меня хорошенько приложила!).

Я попросил одного из участников, Сэма Хэшмати, составить мне компанию: забраться в специальный снаряд, спроектированный в NASA, и рухнуть вниз с 52-метровой высоты водопада Виктория. Кран погрузил нас прямо в бурный речной поток. Сэм часто-часто моргал. Мы начали обратный отсчет от 10, после чего снаряд должны были отпустить. По нашим лицам струился пот. Когда счет дошел до пяти, Сэм судорожно вздохнул. В глазах у него стоял ужас. Я понял, что он действительно хочет это сделать. И за секунду до того, как нас должны были сбросить, я заорал «Стоп!» и попросил Сэма посмотреть вниз — на камни, которые сделали бы из нас месиво.

«Ты был в трех секундах от смерти, — сказал я ему, прежде чем отправить домой. — Думай своей головой! Нельзя слепо следовать за лидером».

А ведь это был даже не главный ужас шоу; сомнительная честь называться самым опасным испытанием принадлежала прогулке по доске, перекинутой между двумя воздушными шарами, которые парили на высоте трех тысяч метров над землей. Большинство участников прошли по доске, а Тим Хадсон и Сара засомневались и решили все-таки воспользоваться страховочными тросами. Чтобы позволить нашим конкурсантам как-то реабилитироваться, я предложил им забраться по лестнице на купол воздушного шара, где я их встречу.

Встречу. Это означало, что мне и самому придется туда лезть по болтающейся 30-метровой веревочной лестнице. Ветер раскачивал лестницу, под ногами была пустота (и земля где-то далеко внизу), а сердце выпрыгивало из груди. Казалось, что лестница растянулась, словно аккордеон, и что в ней сотни перекладин, и что карабкаться по ней куда

сложнее, чем на любую гору. Но все же я добрался до верха и расположился на куполе как настоящий английский джентльмен, усевшись за столик и налив три чашки чая. Тим, не разводя панику, залез следующим, а вот Саре из-за боязни высоты пришлось помучиться. Она уже почти присоединилась к нашей встрече в верхах, но вдруг поскользнулась и чуть не полетела вниз. В конце концов мы смогли сесть, отхлебнуть едва теплого чая и выдохнуть с облегчением, но уже было пора спешить вниз, пока в шаре не закончилось топливо.

Сара произвела на меня впечатление не только своим бизнес-планом, но и своим отношением к игре, и она вполне закономерно добралась до финала. Но в самом конце я решил, что Шону победа принесет больше пользы: его таланту не хватало огранки. Мы стояли на балконе Большого дома на острове Некер, и я предложил ему финальное испытание. Я достал чек на миллион долларов и держал его прямо перед самым носом Шона.

— У тебя есть выбор, — сказал я ему. — Ты можешь взять деньги. Или мы можем бросить монетку и разыграть еще более крупный приз.

Финальный выбор Шона подвел итог всему шоу. Оно было про приключения, но вместе с тем — и об умении рисковать, и о том, как научиться говорить «нет». Одно дело — быть храбрым, совершенно другое — доверять свое будущее слепому случаю.

Я видел, что Шон колеблется.

— Ричард, а вы бы что выбрали? — спросил он.

— Решать тебе, — напомнил я.

Для меня ответ был очевиден, но Шон должен был прийти к нему сам. Он расхаживал по террасе, и было видно, как он хочет рискнуть, чтобы покрасоваться (все-таки его показывают по телевизору). Но было ли правильно променять возможность развить свой бизнес и изменить жизнь

своих сотрудников на глоток адреналина? Наконец он принял решение.

— Я возьму деньги, — сказал он.

И я с радостью вручил ему чек.

— Если бы ты согласился на монетку, я перестал бы тебя уважать, — признался я.

Шон многому научился на этом шоу, и этот опыт пригодился ему в Lovesac, которая выросла до одной из ведущих мебельных компаний мира. И хотя Сара не победила в этом шоу, она получила от меня 750 тысяч долларов на создание собственного фонда поддержки женщин через образование и предпринимательство. Помимо развития фонда, Сара руководила собственным бизнесом Spanx — брендом утягивающего нижнего белья для женщин. За первый год они продали продукции на четыре миллиона долларов, даже не имея собственного сайта. Сара стала самой молодой женщиной в мире, которая самостоятельно создала компанию стоимостью в миллиард. Но это было еще не все — она оказалась и первой женщиной-предпринимателем, присоединившейся к филантропической кампании «Клятва дарения», созданной Уорреном Баффеттом и Биллом Гейтсом (мы с семьей тоже участвуем в этой кампании и подписались отдавать на благие дела половину всех доходов, которые получаем от Virgin Group). Неплохо для девушки, создавшей свою компанию с нехитрой целью — «чтобы моя задница выглядела еще лучше»!

Теперь мы с Сарой хорошие друзья, и она составила мне компанию за судейским столом в конкурсе стартапов VOOM для Virgin Media Business. Это было истинное удовольствие — наблюдать, как охотно она передает свой опыт, полученный за годы предпринимательства.

— Как в старые добрые времена, — сказал я ей. — Разве что теперь мы стоим на полу, а не сидим на воздушном шаре.

\*

Хотя «Мятежный миллиардер» стал настоящим хитом, принес ценный опыт всем участникам и, надеюсь, оставил свой след в истории развлекательного телевидения, не всем это шоу пришлось по нраву. Дональд Трамп, который в то время был ведущим программы «Кандидат», довольно ревниво воспринял появление конкурента, пусть даже дружелюбного и с добрыми намерениями.

Всякий раз, как я общался с журналистами и рекламировал «Мятежного миллиардера», мне неизбежно приходилось отвечать на вопрос, чем мое шоу отличается от «Кандидата».

— У нас шоу больше про приключения и предпринимательство, чем про переговоры, сделки и конкуренцию, — объяснял я.

Еще меня постоянно спрашивали, чем мой стиль управления отличается от стиля Дональда. Ответ был один и тот же: мы совершенно разные люди. Я не оскорблял его, не клеветал, просто указывал, насколько мы различны. Однако Дональд воспринял это иначе. Он перешел на личности и начал говорить обо мне гадости в прессе. И если я не обращал на него внимания, то он просто писал мне напрямую. Вот письмо, которое он настроил мне 12 ноября 2004 года:

*«Дорогой Ричард,  
теперь, когда я посмотрел твое шоу, мне бы хотелось, чтобы ты пришел ко мне за советом. Рекомендую тебе бросить это дело. Ты совершенно не телегеничен, и если уж этого не дано, то ничего не поделаешь, я давно пришел к такому выводу. Во всяком случае убогий рейтинг заставит тебя переключиться на авиакомпанию, которая, я уверен, требует твоего полного внимания. Похоже, это ужасно трудный бизнес, и я не могу представить, при нынешних ценах*



на топливо и т. п., как ты вообще сможешь тягаться с другими. Бросал бы ты это дело, да и телевидение тоже! Я вообще не понимаю, как ты стал миллиардером и занимаешься бизнесом. Может быть, в названии твоего шоу, “Мятежный миллиардер”, какая-то ошибка?

Как бы то ни было, не надо использовать меня для рекламы твоего полудохлого шоу — ты уже взрослый мальчик, так что давай сам!

Искренне твой,

Дональд Дж. Трамп»

Промолчать было совершенно невозможно. Через пять дней я отправил ответ — настолько вежливый, насколько это у меня вышло:

«Дорогой Дональд, спасибо за письмо. Думаю, если ты внимательно прочитаешь газеты, то заметишь, что я специально избегаю грязи. Я с удовольствием вспоминаю нашу беседу и не собираюсь каким-то образом очернять тебя лично.

Журналисты постоянно спрашивают меня, в чем разница между нами. Поскольку я не согласен с некоторыми из твоих 10 правил успеха, я процитировал два из них: твой совет не пожимать друг другу руки и твой совет, что нужно из кожи вон лезть, чтобы отомстить любому, кто перешел тебе дорогу. Я считаю, что просто высказал свое мнение откровенно и вежливо. То же самое я говорил тебе во время нашего совместного обеда, и ты рассказал мне, что любой ценой хочешь отомстить людям, которые не откликнулись на твои звонки и не помогли тебе, когда ты был близок к банкротству. Я считал,

*что это не самый лучший совет для перспективных предпринимателей и пустая трата твоей энергии и твоего таланта.*

*За последние две недели я прочел в прессе немало твоих комментариев в мой адрес, которые можно истолковать как оскорбительные, и я до сих пор не реагировал на них, хотя желание ответить было. Достаточно сказать, что я построил шесть миллиардных империй в шести совершенно разных направлениях бизнеса, и я думаю, что именно это позволило компании Fox выбрать для шоу “Мятежный миллиардер” такое название. На одном только авиабизнесе, который ты упомянул, я заработал больше двух миллиардов долларов за счет продажи своих личных долей в компаниях Virgin Atlantic и Virgin Blue — и при этом я все еще владею 51 и 25% компаний соответственно. Возможно, тебе стоит перечитать то, что я говорил в прессе до сегодняшнего дня, и решить, чего ты хочешь: оставаться друзьями или добавить меня в свой список врагов! Выбор за тобой.*

*С наилучшими пожеланиями,*

*Ричард»*

Ответа я не получил, и Трамп замолчал на 10 лет. Я решил, что меня все-таки включили в тот самый список!

\*

О Дональде я вновь услышал только в 2015 году. Теперь его имя было во всех новостях, но уже по другой причине: он стал кандидатом от Республиканской партии на президентских выборах в Америке. Всякий раз, как я видел популистские выступления мистера Трампа по телевидению или слышал о колебаниях его предвыборного рейтинга, я вспоминал ту странную встречу. Приходила на ум и наша

последующая переписка. И что, такой человек может всерьез претендовать на Белый дом? Оказалось, может.

22 сентября 2015 года я получил еще одно послание из офиса Дональда Трампа. Я сидел у храма на острове Не-кер, когда оно пришло, и открыл я его с некоторой опаской.

*«Добрый вечер, мистер Брэнсон. По просьбе мистера Трампа направляем Вам приложенные материалы. Спасибо!»*

Я посмотрел на имя отправителя, отхлебнул чаю и открыл вложение, гадая, что бы это могло быть. Там оказалась статья из *Los Angeles Times* от 15 сентября о бурном расцвете частной космонавтики. Под заголовком «Астрономические предприятия» рассказывалось о Джеффе Безосе, Илоне Маске и обо мне. Дональд Трамп черным маркером нарисовал большую стрелку, указывающую на мое фото, и приписал: «РИЧАРД — ВЕЛИКИЙ!»

Я сразу заподозрил, что Джефф и Илон получили такие же письма. Рассмеявшись, я обратился к своей помощнице Хелен Кларк: «Снимаю шляпу перед Дональдом — надо же, находится время на такие вещи!»

За этим последовали и другие сообщения подобного рода, в том числе приглашение на US Open в его ложу. Обычно я всем сердцем откликаюсь на попытки других людей восстановить дружбу после ссоры, но тут, надо признать, меня настораживала излишняя своевременность этих попыток. У него было 10 лет, чтобы помириться, и я, скорее всего, откликнулся бы на его приглашение — пока он не был кандидатом в президенты. Дональд как будто напрочь забыл о своих злобных письмах. Теперь он, наоборот, так хотел завербовать известных людей для своей президентской кампании, что не стеснялся подлизываться по электронной почте. Но если бы он хоть краем глаза взглянул на мои

выступления — в защиту беженцев, за борьбу с наркотиками, за ограничение продажи оружия и по климатическим проблемам, — до него бы дошло, что я не тот человек, которого могут впечатлить попытки расколоть общество и агрессивное поведение.

Подозреваю, он и сам не ожидал, что его президентская кампания пойдет так далеко, и был ошарашен не меньше остальных, когда превратился в серьезного кандидата на президентский пост. И раньше случалось, что страхи перед иммигрантами, перед бедностью брали на вооружение демонологи, которые, сея ложь и ненависть, настраивали людей друг против друга. Сейчас было то же самое. «Я бы хотел дожить до того дня, когда президентом станет предприниматель, — написал я. — Я уверен, что предпринимательское мышление чрезвычайно важно для лидера, и многих бизнесменов я был бы рад увидеть во власти — но только не этого».

Поддержу ли я когда-нибудь Трампа? Нет. Буду ли я пытаться говорить с ним о проблемах, которые меня тревожат, начиная от климата и заканчивая реформой уголовного законодательства, и помогать ему в поиске лучшего решения? Конечно. Как я сказал ему много лет назад, жизнь слишком коротка для вражды, а дух прощения намного сильнее духа мщения.

Согласится ли с этим Дональд? Как ни прискорбно — сомневаюсь.

---

## 13 Через Ла-Манш

Дувр, июнь 2004 года. Чудесным летним утром я шел на пляж, под ногами шуршал песок, а я понимал, что несколько перегнул с нарядом для такой прогулки. Надо мной с криками кружили чайки, и мне оставалось только надеяться, что они не устроят учебную стрельбу по моему черному смокингу и галстуку-бабочке. Не меньше опасений вызывала у меня и такая же черная машина, ожидавшая меня на пляже: блестящий топовый спорткар с открытым верхом, Gibbs Aquada. На земле машина развивала безумно высокую скорость, и как только я в нее забрался, тут же включил зажигание, чтобы еще раз послушать, как гудит ее двигатель: низко и мощно. Казалось, машина умчится прочь от одного прикосновения к педали. Но главным в ней была не скорость. Двигатель мигом набрал обороты, я помахал рукой собравшейся толпе и, немного нервничая, направил автомобиль прямо в море.

С тех самых пор, как я еще подростком в далеких 1960-х посмотрел сериал Thunderbirds, я мечтал: «Вот бы и правда изобрели автомобиль, который ездит по воде». И вот теперь, спустя 40 лет, машины-амфибии из того сериала появились не только в виде игрушек — на них можно прокатиться! Я хотел отметить 20-й юбилей старта Virgin Atlantic как-нибудь по-особенному и подумал, что это прекрасный повод исполнить свою детскую мечту. Мы одолжили у Gibbs

Technologies их детище под названием Aquada, и вызов был брошен: я должен был не просто убедиться, что эта штука плавает, но и попробовать попасть с ней в Книгу рекордов Гиннеса за самое быстрое пересечение пролива Ла-Манш на машине-амфибии.

Когда направляешь автомобиль (хоть амфибию, хоть нет) в воду, чувствуешь себя как-то по-дурачки. Весь твой водительский опыт, все твои инстинкты вопиют против этого. Зная, какой у Aquada мощный двигатель, я въехал в море крайне осторожно и был почти готов увидеть, как в салон хлещет вода. Однако, к моему облегчению, внутри было по-прежнему сухо.

«Работает!» — завопил я и нажал на газ. За считанные секунды шум покрышек стих, и машина-лодка устремилась вперед. В этот самый миг надо мной низко пролетел аэробус Virgin Atlantic. Это было в честь нашего юбилея — я теперь должен был установить новый рекорд.

Дувр с его белыми скалами скрылся из зеркала заднего вида, а мне было хорошо. Предыдущий рекорд — на машине-амфибии через Ла-Манш за шесть часов — был установлен в 1960-х, и с тех пор его не побили. Но я был уверен, что мы сможем: Aquada развивала на воде скорость до 48 км/ч, да и сильный попутный ветер тоже был за нас. В морском режиме скорость также управлялась с помощью педали газа, и машина вела себя на удивление хорошо — даже когда ее кидало вниз с очередного гребня большой волны и она с жуткими брызгами плюхалась в воду.

Примерно на полдороге проходил загруженный морской путь через канал, и мы влетели в самую гущу. Здесь море было беспокойным, а катера с репортерами у нас на хвосте только добавляли сложности. Когда мимо прошло очередное грузовое судно, растревожив море еще больше, волна пошла прямо на нас. Я вцепился в руль, ожидая худшего, но мы с каким-то непостижимым «вжик» проскочили сквозь



волны. Я вымок до нитки, но автомобилю ничего не сделалось, и мы спокойно двигались к цели.

Я и не заметил, как на горизонте показался Кале. Когда мы подошли ближе к берегу, точки на пляже превратились в людей и можно было разглядеть мэра города во главе группы репортеров и зрителей. Под аплодисменты я завел Aquada на мостки, въехал на пляж и сообщил:

— Все прошло безупречно. О протечке я даже и не думал.

Конечно, я врал. В своем мокром джеймс-бондовском смокинге, с которого все еще капало, я выглядел, должно быть, очень жалко.

Путешествие заняло всего один час, сорок минут и шесть секунд — таким образом, мы сократили рекордное время больше чем на четыре часа. Наш рекорд (по крайней мере сейчас, когда пишется эта книга) так никто и не побил. Через 10 лет после нас тогдашние ведущие программы Тор Геар решили принять вызов: Джереми Кларксон, Джеймс Мэй и Ричард Хаммонд построили свой собственный автомобиль-амфибию — по сути, прокачанный пикап, который кое-как держался на плаву, — и пустились в опасное путешествие через канал. Когда они рискованно прыгали с волны на волну где-то между Англией и Францией, береговая охрана перехватила их и потребовала объяснений.

— Мы собираемся переплыть канал быстрее, чем «Борода» Брэнсон! — проорал Кларксон в громкоговоритель. Но, хоть охрана и пожелала им «бон вояж», они на несколько часов недотянули до моего рекорда.

Мне понравилось управлять Aquada, я согласился стать первым покупателем и приготовился раскошелиться на 75 тысяч фунтов за эту машину. Я уже видел, как ношусь на ней вокруг рифов Британских Виргинских островов и прыгаю на гребнях между островами Некер и Москито. Но вскоре после нашего рекорда компания почему-то передумала выпускать продукт на рынок. Интерес к машине

зашкаливал, но никаких объяснений не последовало. Я решил, что наверняка возникла какая-то серьезная техническая или финансовая проблема, поскольку компания, судя по всему, попросту исчезла. Но потом, спустя восемь лет, в феврале 2012 года, все прояснилось. В газете *Metro* я увидел фотографию «высокоскоростного амфигрузовика Amphitruck», который «бороздит воды реки Потомак». Необычный военный автомобиль, говорилось в статье, «движется со скоростью до 48 км/ч и может менять режим с морского на сухопутный нажатием одной кнопки». Получается, не только Джереми Кларксон с интересом следил за нашей попыткой установить мировой рекорд: американские военные увидели, как резво мы пересекли пролив, и немедленно купили права на Aquada.

\*

Когда Amphitruck впервые представили публике, мои мысли вернулись к Ла-Маншу, и я подумал об еще одном способе пересечь пролив и пополнить свой список мировых рекордов. Помимо пересечения пролива на машине-амфибии, у меня целая коллекция рекордов — скажем, первое пересечение Тихого океана на воздушном шаре, первый трансатлантический перелет на воздушном шаре, самое быстрое пересечение Атлантики на яхте, самое большое количество подписчиков в сети LinkedIn и для полного счастья еще одно довольно странное достижение: самый богатый ведущий реалити-шоу на телевидении. В 2012 году мы с Сэмом набросали план, согласно которому мы должны были трижды войти в Книгу рекордов Гиннеса за один день. Для этого нам следовало пересечь Ла-Манш на кайтах вместе с семьей и друзьями. Мы бы собрали самую большую группу в истории, Сэм страстно желал стать самым быстрым, а я — самым великовозрастным кайтсерфером, пересекшим пролив. Сэму нужно было побить рекорд в два с половиной часа,



а вся группа должна была уложиться в четыре часа. Что же касается меня, то мне было достаточно добраться до другого берега за одну попытку!

С годами кайтсерфинг стал моей страстью. Я научился управлять кайтом, когда этот спорт только зарождался. Учился я здесь, на острове Некер: тогда это было еще смертельно опасно и казалось, что вот-вот тебя затащит на 30 метров под воду или подметет тобой весь пляж. К кайту были привязаны всего два троса, и оставалось только молиться, чтобы во что-нибудь не врезаться. Я выжил и даже не покалечился — и с тех самых пор подсел. Кайтсерфинг позволяет отключить голову, прочищает мозги, и я, возвращаясь домой, полон свежих сил и готов к новым приключениям. Не считая тенниса, это мой любимейший вид спорта, и он приобретает все больше и больше поклонников. Когда ветер позволяет, я стараюсь каждый день выходить в море у себя на острове Некер — хоть на 20 минут. Но чаще я катаюсь намного дольше и хожу до Анегады и обратно, проводя в море по пять часов.

Кроме прочего, этот спорт дает мне отличную возможность повеселить людей — и повеселиться самому. Как-то раз я собирался выйти на воду и готовил снаряжение, и тут ко мне подошла Дэнни Паркинсон, красотка-модель из ЮАР, причем с очень необычной просьбой: ее бойфренд, фотограф Стефан Готронно, хочет сделать необычную фотосессию и спрашивает меня, не мог бы я прокатить Дэнни у себя за спиной.

— Вы не возражаете, если на мне совсем не будет одежды? — добавила Дэнни.

На секунду я растерялся, но потом ответил:

— Разумеется! Я как рыцарь Британии буду счастлив вам услужить. Я никогда не оставлю деву в беде.

Когда мы возвращались обратно на пляж, там уже собралась небольшая толпа, в которой... была и моя жена. Даже

с другого конца пляжа мне было видно ее ироническую усмешку. Выходя из воды, я услышал, как она смеется.

— Ричард есть Ричард! — сказала она и зашагала обратно к дому.

А однажды я взял с собой трех милых дам, и мы вошли в Книгу рекордов Гиннесса за наибольшее количество людей на доске под кайтом: еще один рекорд в дополнение к тем попыткам пересечь Ла-Манш.

Кстати, в тот раз французские власти с меньшим энтузиазмом отнеслись к нашему желанию установить мировой рекорд — в отличие от заплыва на машине-амфибии. Нам сообщили, что кайтсерфинг через залив незаконен, поскольку опасен для здоровья и жизни.

— Что ж, придется просить прощения, а не разрешения, — сказал я всей группе, когда мы готовились к выходу в море — с утра пораньше, чтобы власти не успели нас остановить. Мы вышли на пляж на рассвете, нарядившись пиратами, чтобы добавить безумия нашему хулиганскому путешествию. Мы подготовили снаряжение, и я посмотрел на Сэма.

— Я встречу тебя на том берегу, — улыбнулся он.

— Еще кто кого встретит, — ответил я. — Я не собираюсь сдаваться без боя.

Я был уверен, что если даже и не обгоню Сэма, то уж точно буду в группе лидеров. Оставалось только надеяться, что ветер не сдует нас слишком далеко с курса. Предыдущую попытку, двумя годами ранее, нам пришлось бросить на полпути — мы собирались так отметить мое 60-летие, но все испортила погода.

На этот раз тоже сильно дуло, но Сэм стартовал блестяще. А я выбрал слишком маленький кайт, который отвратительно управлялся. Когда я почти добрался до середины 48-километрового маршрута, кайт потерял высоту и упал, и мне пришлось бросить свою доску. Пока я бултыхался в море и ждал лодку сопровождения, которая должна была

меня подобрать, Сэм и другие умчались вперед в погоне за рекордом. Погоня прошла успешно — два часа и 18 минут, на 12 минут быстрее предыдущего рекордного времени. Мало того, победителями стали девять человек из группы — еще один мировой рекорд в семейную копилку!

Я был рад за них, но и сам не собирался сидеть сложа руки. На следующее утро, пока остальные восстанавливали силы, я отправился на пляж с Чарли Смитом, который занимался водным спортом на острове Некер, а теперь работал у Ларри Пейджа. В обратном направлении, из Англии во Францию, должны были проследовать только мы вдвоем.

Когда мы вышли на воду, задувало в разные стороны, что делало кайтсерфинг очень сложным. Поднялись огромные волны, порывы ветра пробирали нас до костей — 18 метров в секунду! Потом для полного счастья ветер установился и сделался попутным, а это было последнее, чего бы я хотел. Я тренировался на кайте при любой погоде, кроме такой, — и теперь мне предстояло пересечь Ла-Манш при ветре в спину и при сильном волнении. Доска выскальзывала из-под меня снова и снова — ветер дул в обратном приливу направлении. У Чарли был трекер, который показал, что за все время этого приключения я упал 110 раз.

Повезло еще, что со мной был Чарли — превосходный кайтсерфер и хороший друг. В тот день он работал как проклятый. Становилось прохладнее, и я, в очередной раз бултыхнувшись в ледяную воду, начинал думать, что Британские Виргинские острова и ласковые теплые волны — где-то в другой вселенной. Честно сказать, я не выпускал из виду лодку сопровождения, и меня тянуло все бросить. Но было жаль разочаровывать Чарли и всех остальных, да и самому хотелось все же поставить этот мировой рекорд. Когда мы приблизились к самому загруженному морскому пути в мире, я молился, чтобы не потерять свою доску перед каким-нибудь кораблем. Мы погрузились в воду и ждали быстрого

катерка, чтобы потом пройти за ним, держась в его следе. Я был совершенно, напроць вымотан.

Казалось, все это тянется несколько дней, но на самом деле французский берег показался на горизонте меньше чем через четыре часа. Я вошел в прибрежные воды на хорошей скорости, и мне даже хватило сил улыбнуться — правда, как только мы добрались до пляжа, улыбка сползла. Нас встречали не с цветами и шампанским, а с чем-то очень похожим на автоматы: над нами кружил вертолет, набитый злыми французскими полицейскими. Волны неистово хлестали о берег, и мы даже не могли удрать обратно к лодкам сопровождения: пришлось выбираться на сушу. У меня зуб на зуб не попадал, когда мы вышли на пляж, но все же я помахал полицейским, которые уже топали к нам и сердито кричали, что мы тут незаконно.

— А что, разве не всем можно плавать в море? — возразил я.

Мы стояли и дрожали, а мсье жандармы увлеченно беседовали по телефону и решали, что же с нами делать. Я спросил:

— Может, вы просто отправите нас в камеру, чтобы нам согреться и переночевать?

Не так уж я и шутил. К счастью, мы выглядели настолько несчастными, что полицейские над нами сжалились.

— Уверяю вас, мсье Брэнсон, что в ресторанах у нас еда намного лучше, чем в тюрьмах!

И нам строго-настроено велели больше никогда так не делать. Я искренне пообещал:

— Честное слово, даже не собираюсь.

Мы обсохли и нашли симпатичный рестораник из тех, о которых говорили полицейские. Правда, мне было совершенно все равно, чем меня накормят, лишь бы чем-нибудь горячим. Я все-таки взял этот рекорд — теперь я самый старый из всех, кто пересекал Ла-Манш на кайте: путь от Даймчерча до Вимрё на севере Франции занял у нас три часа 45 минут.

Но еще больше я радовался за Сэма и семью и за их рекорд. Пока мы сидели и ели наваристый суп, я думал о том, какая у нас замечательная семья — три мировых рекорда за два дня — и как мне повезло не попасть в кутузку!





---

## 14 СТИВ



Если ты смог полететь чуть дальше или чуть выше, если ты делаешь что-то для того, чтобы люди наконец увидели космос, в награду тебе достаются незабываемые впечатления. Однако это не только радость, но и риск, и в середине нулевых у меня случилось настоящее горе — в результате двух не связанных друг с другом несчастных случаев погибли прекрасные, героические люди.

В феврале 2005 года я переключился с Virgin Galactic на тот проект, благодаря которому мы и начали работать с Бёртом Рутаном, — на Virgin Atlantic GlobalFlyer. Я отправился в Салину, городок в Канзасе. На стылой взлетно-посадочной полосе меня встретила тысячная толпа. Люди, задрав головы, разглядывали внушительных размеров самолет. Мы со Стивом Фоссеттом стояли к нему вплотную, и я поймал себя на том, что восхищаюсь этой оригинальнейшей штукой, которую мы построили. У GlobalFlyer был один-единственный двигатель, расположенный посередине над корпусом, довольно коротким, а перед двигателем уместилась крошечная кабина. Сидя в этой тесной — не развернуться — кабине, Стив совершит беспосадочный полет вокруг земного шара. Отсюда ему будет видна вся двухбалочная конструкция, обеспечивающая 35-метровый размах крыльев самолета: каждая деталь — из ультралегких материалов. Если мы

справимся с задачей, это полностью перевернет авиастроительную отрасль и позволит существенно сократить выбросы углекислого газа.

Стив забрался в свою кабину, а я прыгнул в самолет сопровождения, чтобы следить за всем с воздуха, и затаил дыхание перед важным стартом. Стив умело поднял самолет в воздух, и с первых же секунд это был удивительно красивый полет. Было здорово смотреть, как впереди рассекает воздух эта уникальная машина. Я уже обдумывал, как в будущем приспособить эту технологию для наших коммерческих самолетов. И тут GlobalFlyer начал очень быстро терять топливо, затем возникли неполадки в системе навигации. Честно говоря, я забеспокоился, но при этом был совершенно уверен в Стиве, который сидел за штурвалом. Приключений у него было не счесть, включая первое в мире одиночное кругосветное путешествие на гелиевом шаре, и каждый раз он показывал, что умеет сохранять поразительное спокойствие в напряженных ситуациях. И все равно мне было неуютно — ведь я не мог дальше следовать за Стивом в самолете сопровождения. Утром 1 марта я уже был в Торонто, чтобы принять участие в открытии Virgin Mobile Canada, а Стив, пролетев прямо над нами, снес меня потоком воздуха и приложил о бетон взлетной полосы...

А в это время в пустыне Мохаве Бёрт со своей командой лихорадочно соображали, хватит ли топлива самолету Virgin Atlantic GlobalFlyer, чтобы продолжить полет. Ветер был нам на руку: если струйное течение сохранит силу, Стив все еще сможет выполнить задачу. Примерно через три дня после старта, почти без сна, без передышки и без посадок, он мягко приземлился на бетонку в Салине. Стив установил мировой рекорд самого длительного беспосадочного полета в истории: 42 469,5 километра за 67 часов.

Представители Boeing и Airbus быстро вышли на связь и посетили завод Scaled, чтобы посмотреть, как создавался



этот самолет. Они были поражены: самолет, полностью построенный из углекомпонитного материала, смог облететь весь мир без промежуточных посадок и при этом расходовал топлива меньше, чем полноприводный грузовик! Они взялись за разработку собственных аналогичных технологий, и теперь углекомпози́ты массово используются при изготовлении самолетов вроде Airbus A350 и Boeing 787. Пройдет несколько лет, и Virgin Atlantic станет покупать такие самолеты у обеих компаний. Эта технология невероятно сокращает количество выбросов углекислого газа в атмосферу, так что авиакомпании могут сэкономить на расходах и сосредоточиться на качестве услуг. А Стив не остановился на достигнутом и совершил еще два рекордных полета на Virgin Atlantic GlobalFlyer, которые пополнили список из 116 удивительных рекордов, которые он установил в пяти разных видах спорта. Я шутил, что на его фоне теряюсь даже я. «Ты на пути к рекорду по количеству рекордов, Стив. Притормози, это же я хотел поставить этот рекорд!»

Но вскоре эту триумфальную серию Стива оборвала трагедия. Через год он пропал во время полета над Пустыней Большого Бассейна в Неваде. Я был вне себя от горя и вопреки всему надеялся, что он жив. Мы помогли скоординировать усилия по его поискам и молились, чтобы такой закаленный в приключениях герой все-таки сумел спастись. Но никаких следов моего друга не было, сколько бы мы ни искали. 2 октября 2007 года Гражданский аэронавигационный патруль после месяца безрезультатных поисков прекратил операцию, а мы продолжали искать Стива с помощью новой технологии спутниковых снимков Google Earth. Как это ни печально, но чуда не случилось. 29 сентября 2008 года турист в горах Сьерра-Невада нашел идентификационную карточку Стива, а позже были обнаружены и его останки, что подтвердил анализ ДНК. Странно, как часто искатели приключений погибают при самых обычных

обстоятельствах, а не тогда, когда пытаются раздвинуть границы возможного. Как Лоуренс Аравийский разбился на мотоцикле в Англии, а не пал в бою на Ближнем Востоке, так и Стив погиб, управляя самым обычным самолетом, а не во время гонки за новым рекордом. Если ты знаешь, что тебя ждет опасность, если ты собран, готов к ней и понимаешь, что делать, то справишься. Куда чаще совершаешь ошибки, когда все просто...

Я потерял прекрасного друга. Я был на похоронах Стива и сидел за столом между Нилом Армстронгом и Баззом Олдрином: оба они ставили Стива в один ряд с величайшими путешественниками. Всего несколько лет назад Стив был обычным брокером, а в итоге сумел вдохновить миллионы людей своими достижениями. Как же их все-таки много, дорогих мне людей, которыми я восхищался и которые погибли — но в погоне за мечтой... Увы, это единственное утешение. Одно из моих последних воспоминаний о Стиве — как бесподобно он доставил Virgin Atlantic GlobalFlyer в Смитсоновский институт для постоянной коллекции, когда мы решили, что революционный самолет отлетал свое. Вместо того чтобы поручить это кому-то другому, Стив сел за штурвал сам, промчался на небольшой высоте над крышами зданий, откуда с любопытством глазели зеваки, и посадил самолет прямо перед парадным входом.

Стив Фоссетт был неподражаем. Нет и не будет в мире второго Стива.

\*

Пока Стив ставил новые рекорды на GlobalFlyer, Virgin Galactic понемногу обретала форму. Мы заключили исторический контракт со Scaled Composites на проектирование, строительство и испытание первого в мире частного космического корабля для коммерческого обслуживания пассажиров. Если взвесить все мои дела, это окажется самым значительным,

и, если бы нам удалось решить эту задачу, это стало бы самым важным достижением.

Мы получили у Пола Аллена разрешение на использование технологии SpaceShipOne, выигравшей в конкурсе XPRIZE, и договорились, чтобы в Scaled Composites построили для нас новый корабль-носитель и восьмиместный космический корабль. Теперь делом первостепенной важности было собрать собственную команду, чтобы спокойно выстраивать бренд Virgin Galactic. В июле 2005 года мы с Бёртом отправились в Висконсин на аэрошоу EAA Oshkosh, чтобы объявить о рождении новой аэрокосмической компании Spaceship Company. Мы создали ее, чтобы в будущем производить самолеты, космические корабли и вспомогательное оборудование для Virgin Galactic. На публику я разглагольствовал об уникальной возможности продемонстрировать коммерческую состоятельность исследований космоса на пилотируемых кораблях. В кулуарах же я, легкомысленно улыбаясь, пожимал всем руки, бродил по выставке и слушал, что говорят энтузиасты космических полетов. Мы собирались открыть первые в мире коммерческие пассажирские космолинии.

К концу 2005 года мы также заключили соглашение с властями Нью-Мексико о строительстве первого в мире космопорта. Строительство космопорта на юге штата на площади 70 квадратных километров со специальными терминалами, ангарами, медицинскими помещениями, клубом, офисами и центром управления обошлось бы нам в 200 миллионов долларов. Климат, свободное воздушное пространство, небольшая плотность населения, расположение на возвышенности и живописнейшие пейзажи — все это делало Нью-Мексико идеальным местом для того, чтобы отправляться навстречу чудесам космоса. Но решающим доводом был профессионализм и энтузиазм секретаря Рика Хоманса и его команды — таких же (ну, почти таких же) фанатов космоса, как мы.

Разрабатывая космолинии и космопорт, мы решили воплотить в жизнь и наше представление о том, как будет выглядеть Virgin Galactic. Мы привлекли гуру дизайна Филиппа Старка, чтобы он создал новый образ, отражающий наши представления о проекте. На нашей с ним встрече он долго и пристально смотрел на меня.

— У вас идеальные глаза, — наконец сказал он.

— Правда? — я даже смутился, хотя такое определение льстило.

И тогда он объяснил мне свою мысль: выстроить концепцию вокруг размытой радужки глаза, что символизировало бы миллионы лет эволюции и появившуюся возможность посмотреть на землю из космоса. Он сфотографировал мой глаз и превратил его в логотип, от которого я был в полном восторге. Теперь, когда мы придумали бренд, я сгорал от нетерпения показать всем, что будут представлять собой наши корабли внутри и снаружи. Я хотел, чтобы они были достаточно просторными и позволили людям в полной мере получить впечатление от космического путешествия.

— Я не хочу, чтобы меня привязали к креслу внутри металлической болванки, которой выстрелили в космос, и не хочу вернуться, так ничего толком и не разглядев, — говорил я команде разработчиков. — Я хочу, чтобы люди возвращались другими после всего, что увидят! Нам нужны большие окна, удобные кресла и пространство, чтобы парить в невесомости.

Мы обсуждали проекты корабля: хотелось, чтобы он был достаточно большим — для четырех, шести или даже 10 человек. Берт отправил членов своей команды полетать «по параболе», чтобы они почувствовали, что можно делать в невесомости. Они вернулись с уверенностью, что можно увеличить небольшой SpaceShipOne и превратить его в красивый, функциональный и безопасный космический корабль.

Старт был взят, и начались поиски сотрудничества — космическое сообщество было немаленьким. Когда-то

я с замиранием сердца следил за посадкой на Луну, и с тех самых пор NASA оставалось в авангарде космических путешествий, задавало стандарты и освещало нам путь. И пусть сегодня NASA отошло от пилотируемых космических запусков, всем понятно, насколько важной будет его роль в освоении космоса. Мы обсуждали идеи совместной работы и в итоге подписали соглашение о сотрудничестве в сфере разрабатываемых технологий пилотируемых космических полетов. Кроме того, NASA предоставило нам доступ к своим уникальным сооружениям и оборудованию в Исследовательском центре Эймса в Калифорнии. И в первую очередь это говорило о том, что индустрия принимает Virgin Galactic исключительно всерьез, хотя мы еще только-только начинали.

И когда казалось, что все идет как нельзя лучше, случилась трагедия, которая потрясла всех.

\*

Четверг 26 июля 2007 года обещал быть замечательным днем для Virgin Galactic. Стивен Аттенборо, наш коммерческий директор, который когда-то стал первым штатным сотрудником Virgin Galactic, находился в Нью-Мексико вместе с Алексом Таи в составе экспертной комиссии по архитектуре космопорта. С утра он сообщил мне, что Норман Фостер — может быть, величайший из современных архитекторов и к тому же британец — выиграл наш международный конкурс проектов первого в мире космопорта. На его эскизе космопорт — загадочный, нездешний — словно сошел из воздуха посреди пустыни. При этом он совершенно естественно вписывался в пейзаж и выглядел современным чудом. Мне он нравился.

Стивен и Алекс ехали через пустыню в Лас-Крусес, где мы собирались объявить итоги конкурса. Когда они остановились на бензоколонке, чтобы заправиться и купить мороженого, Алексу позвонили из Scaled Composites, а он тут же

перезвонил мне на остров Некер. Я как раз возвращался с прогулки по острову, поэтому ответил на звонок в хорошем настроении, думая, что сейчас мне расскажут подробности о Нормане Фостере.

Но это был тот самый случай, когда в одно мгновение радость оборачивается кошмаром.

— Ричард, ты лучше сядь, — сказал Алекс. — В Мохаве произошел взрыв.

В тот день специалисты Scaled Composites готовились к самой обычной процедуре «холодной продувки». В 2:34 после полудня на северо-восточной границе аэропорта Мохаве они испытывали систему подачи топлива SpaceShipTwo. Это делается без запуска ракетного двигателя и даже вообще без какого-либо горения — нужно было всего лишь определить расход ракетного топлива через проходное отверстие нового клапана. Шарообразная двухметровая цистерна из углеволокна была заполнена закисью азота, которую в Scaled использовали, чтобы обеспечить двигатель кислородом, необходимым для сгорания ракетного топлива. Ничего сверхъестественного: закись азота, как правило, считают совершенно безобидной, с ней можно столкнуться — под названием «веселящий газ» — даже в кресле у стоматолога. Кроме того, команда Бёрта много раз проводила такие испытания на SpaceShipOne.

Но в этот раз что-то пошло не так.

На площадке за испытанием следили 17 человек. Шестеро из них вернулись к посту управления, который находился в сотне метров под защитой земляного бункера и транспортировочных контейнеров, чтобы наблюдать за процессом через мониторы. Остальные 11 отошли за ограду — меньше чем в 10 метрах от испытательного стенда. Когда закись азота воспламенилась, цистерна взорвалась. Звук был как от 250-килограммовой бомбы. Дно цистерны раскололось, и куски углеволоконной оболочки и бетонной платформы

разнесло по сторонам. Обломки попали в инженеров, находившихся поблизости.

Многие сотрудники Scaled были в корпусе 75 и слышали, как вдалеке раздался взрыв. Никто не забеспокоился — это было похоже на сверхзвуковой хлопок, обычное дело в пустыне Мохаве, над которой постоянно летают сверхзвуковые самолеты. Однако Чак Коулман, один из инженеров Scaled, который наблюдал за испытаниями, каким-то чудом доковылял до офиса и начал размахивать руками и звать на помощь. По его словам, сначала он даже не понял, что у него в теле большой осколок углеволокна.

Огромное облако пыли висело в воздухе Мохаве, пряча от глаз место трагедии. Когда пыль улеглась, открылась ужасная правда. Погиб Гленн Мэй, который вернулся к работе в Scaled Composites только на этой неделе, а до этого год не был в Мохаве. Обломками были убиты и двое его коллег — Тодд Айвенс и Эрик Блэквелл. Они стали первыми жертвами в истории коммерческих космических полетов. Джейсон Крамб, Кит Фитцсингер и Джин Гизин были серьезно ранены, и их пришлось прооперировать.

Это было чудовищно. Я направил свои самые искренние соболезнования близким погибших и пострадавших. Мы отменили объявление о космопорте из уважения к пострадавшим, а Scaled приступила к расследованию причин. Бёрт, которого не было в Мохаве, тут же примчался в пустыню. Он был безутешен — никогда еще, за все долгие годы безупречной работы, у него не гибли люди. Теперь он потерял троих в один день. Спустя какое-то время я прилетел его навестить. Передо мной был сломленный человек. Казалось, за одну ночь он постарел лет на 20: тихий, молчаливый, вся его энергия испарилась в один момент. Он еле передвигался, тяжело дышал, и казалось, что силы вот-вот его оставят. Бёрт полагал себя виновным в том, что не обеспечил безопасность и что его не было там, когда случился

взрыв. Было видно, как его буквально, физически придавил тяжкий груз ответственности.

Позже выяснилось, что Бёрт тяжело болен. У него нашли констриктивный перикардит — воспаление и уплотнение сердечной сумки. Хотя Бёрт, человек с техническим складом ума, отказывался верить, что во всем виновато потрясение после случившейся беды, я не мог выкинуть это из головы. У него было в буквальном смысле разбито сердце. Его жена Тоня соглашалась со мной. Однако они не сидели сложа руки и не упивались жалостью к себе. Вместе они основали фонд помощи семьям погибших.

Было жизненно необходимо понять, что привело к трагедии, чтобы такого никогда не повторилось ни в Scaled, ни в любой другой компании, занимающейся космосом. Калифорнийское Управление охраны труда начало расследование инцидента, а в Scaled параллельно вели собственное, к которому привлекли экспертов из индустрии, в том числе представителей компаний Boeing, Lockheed и Northrop Grumman. Расследование не смогло установить точные причины взрыва, однако по его результатам власти штата оштрафовали Scaled за несоблюдение техники безопасности.

Я долго занимался самокопанием. Я выходил на предрасветные прогулки на острове Некер и думал, думал, думал, что же делать дальше. Поговорив с уцелевшими и с родственниками погибших, я пришел к решению, что нам нужно продолжить работу.

Но продолжать пришлось уже без главного члена команды. Вскоре после завершения расследования Бёрт ушел с должности главы Scaled Composites. В конце 2010 года он объявил, что уходит на пенсию. После 36 лет в Мохаве он бросил свою пирамиду и стал жить на ранчо в Айдахо.



---

## 15 Мультисекс

Иногда для нового дела достаточно всего лишь оказаться в нужном месте в нужное время. Именно так и произошло в апреле 2005 года, когда я столкнулся — в буквальном смысле — с Саймоном Даффи, гендиректором кабельного оператора связи NTL.

Я старался не упустить теплые весенние деньки и в тот день, как обычно, вышел на пробежку по Центральному парку Нью-Йорка в перерыве между встречами: бег помогает держать голову ясной, а тело в тонусе. Я бежал, думал о своем и вдруг возле зоопарка врезался в человека, который бежал на встречу. Я остановился, чтобы извиниться, и тут же его узнал.

— Саймон! — изумился я.

— Ричард! Мир тесен, — улыбнулся он в ответ.

— Да, — отдуваясь, кивнул я, — но парк довольно большой.

Мы сели на ближайшую лавочку и, как говорится, зацепились языками. Обстановка несколько отличалась от обычной деловой встречи — все же на переговорах редко приходится утирать пот с бороды, да и одет ты слегка по-другому. Мы с Саймоном были хорошо знакомы: впервые мы встретились в 1992 году, когда Thorn EMI приобрела Virgin Records, а потом организовали провайдерскую компанию Virgin.net, которую NTL полностью выкупило в 2004 году. Саймон рассказал, что и у NTL, и у Telewest серьезные трудности, поскольку

клиенты жалуются на плохое обслуживание, и нужны радикальные перемены, чтобы как-то подправить репутацию. Похоже, он и вправду уважал Virgin. Я подумал, что это может быть интересно, и предложил ему встретиться, когда я высушу бороду.

В ноябре 2004 года я, Гордон Маккаллум, Саймон и Шай Вайс встретились за чашкой чая, чтобы обсудить детали. Саймон представил нам Шая, который восхитился моделью круизного корабля у меня на столе: я все мечтал пропагандировать круизы среди молодежи (эта идея найдет свое воплощение через 12 лет в виде Virgin Voyages). От Шая мы узнали о слиянии NTL и Telewest, и он сказал, что у него есть предложение, которое может нас заинтересовать. Я догадывался, что это за предложение, но хвататься за него обеими руками не спешил: по недавним опросам, NTL занимала последнюю, 50-ю строчку рейтинга доверия клиентов к бренду, позиции Telewest были немногим лучше, а Virgin оставалась самым уважаемым брендом в Британии. Однако Шай зашел с неожиданной стороны — он в общих чертах, без слайдов и не сверяясь с записями, объяснил, что они хотят избавиться от брендов NTL и Telewest и назвать объединенную компанию Virgin Media.

— Давайте начистоту: вы хотите провести ребрендинг всего вашего бизнеса, используя Virgin как зонтичный бренд?

— Да, но это не самая интересная часть нашего предложения. Сделка должна включать и Virgin Mobile.

Саймон и Шай рассудили: компания Sky выйдет на рынок широкополосной связи, а BT займется телевидением, поэтому есть смысл взяться за мобильную связь. А у нас был узнаваемый бренд и широкий выбор разнообразных услуг, так что Virgin была идеальным кандидатом на роль грозного конкурента компаниям Sky и BT.

Шай объяснил, что можно запустить первую в мире мультисервисную компанию, которая будет предлагать единый

пакет из четырех услуг — кабельное телевидение, широкополосный интернет, стационарную и мобильную телефонную связь. Привлекая клиентов в компанию, которая предлагает такое разнообразие, мы сможем сохранить низкий уровень расходов и реинвестировать в инфраструктуру и обслуживание клиентов. Звучало все замечательно: я уже загорелся идеей, но не хотел этого показывать. Нам предстояли серьезные переговоры. Я нацепил на лицо самое непроницаемое выражение, на какое только был способен, безостановочно кивал и держал язык за зубами, хотя внутренне ликовал от мысли, какие изменения ждут Virgin. Раз уж Virgin Megastores постепенно выгоняют с торговых улиц, это объединение могло открыть нам двери в цифровой мир, и мы войдем в каждый дом.

Единственное, что меня беспокоило, — это ужасная репутация NTL и Telewest: уровень обслуживания был хуже некуда. Пресса ненавидела NTL, но это было полбеды: хуже, что клиенты между собой обзывали компанию в рифму — «Недодел»<sup>20</sup>. Сможем ли мы это вытянуть, как вытянули British Rail на West Coast Main Line? Сможем ли мы сделать из худшей компании — лучшую? Мне казалось, что да. Но задача обещала быть непростой. Многие наши компании были совместными предприятиями, и, как правило, мы владели 51%. Конечно, нужно было учитывать и роялти за использование бренда, но обычно мы устанавливали чисто символическую цену и получали основной доход от своей акционерной доли. На этот раз мы оценили бренд выше — так мы предсказуемо получили бы доход. Дело было не только в роялти — все-таки мы передавали наше название компаниям с самым низким уровнем доверия клиентов в Британии, и мне хотелось как-то сгладить репутационный ущерб.

---

<sup>20</sup> В английском hell — ад, в переносном смысле — невыносимая обстановка, притон.



Начались долгие и трудные переговоры. Мы снова встретились в Нью-Йорке 11 сентября 2005 года, в четвертую годовщину теракта: летающие над головой самолеты производили жутковатое впечатление. Все детали мы утрясли за ланчем в отеле Four Seasons, а затем отправились на прогулку в Центральный парк, где ко мне, когда я позировал для фото с туристами, тут же подскочил какой-то репортер. Он спросил, что я делаю в городе и кто эти люди рядом со мной. Мы очень хотели сохранить сделку в тайне, так что я отпихнул Саймона и Шая и, не моргнув глазом, сообщил: «Я приехал на теннис». Это было не совсем враньем: мы и правда сходили на финал Большого шлема и полюбовались, как Роджер Федерер победил Андре Агасси! В прессу так ничего и не просочилось, и 4 апреля 2006 года был подписан контракт стоимостью 962,4 миллиона фунтов. Мы получили (в обмен на Virgin Mobile) 10,7% акций новой компании под названием Virgin Media. Во время торжественного объявления о сделке я взял маркер и написал на стене «Мультисекс»<sup>21</sup> вместо запланированного «Мультисервис». Так уж точно все запомнят!

Сделка по Virgin Media создала прецедент: с тех пор мы действовали так всякий раз, когда нужно было защитить бренд, но оставить той или иной компании Virgin пространство для маневра. А если говорить о Virgin Media, то в сухом остатке было следующее: в мгновение ока появилась новая британская компания с 13 тысячами сотрудников, обслуживающая 10 с лишним миллионов клиентов. Однако три компании превратились в одну слишком быстро, и нужно было решать огромную проблему с качеством обслуживания. Вспахивать эту не самую благодатную ниву мы отправили троих ветеранов Virgin — Джеймса Кидда,

---

<sup>21</sup> «Four-Play» созвучно с «foreplay» — предварительные ласки; кроме того, может означать и секс вчетвером.

Эшли Стоквелла и Саймона Дорнана. Например, мы обнаружили, что сотрудники NTL отвечали на жалобы клиентов, зачитывая скучнейшие скрипты: неудивительно, что клиенты их не любили. Мы выкинули эти скрипты в мусорную корзину и предоставили сотрудникам полную свободу. Благодаря этому и многим другим нововведениям мы постепенно восстанавливали репутацию компании, а клиенты понемногу добрели.

Впервые потребители могли получить в одной компании все, что им нужно. Одним махом мы стали ведущим провайдером широкополосного интернета и крупнейшим виртуальным оператором сотовой связи в Британии, а также вторым по величине оператором платного телевидения и стационарной телефонной связи. Было здорово думать, что наш бренд (не просто бренд, а целая жизненная философия) теперь будет в каждом доме.

\*

Virgin Media становилась крупнейшей компанией Virgin в мире. Пока мы все радовались, один человек сильно злился. Этим ужасно могущественным человеком был Руперт Мёрдок.

До сына Руперта Джеймса, генерального директора British Sky Broadcasting, дошли слухи, что мы собираемся приобрести контрольный пакет акций компании ITV, первой и самой крупной в Британии телевизионной станции. Это было правдой. Наша новая компания захватила больше 90% рынка кабельного телевидения, но что касалось контента, то здесь мы плелись в хвосте. А Sky поставила себе на службу британский национальный культ, купив права на трансляцию футбольных матчей топ-чемпионатов: да, тут они на ценник не глядели. А я считал, что ITV очень недооценивают, и если мы получим над ней контроль, то сможем пошатнуть господство Sky в телевидении. Но у семьи Мёрдок были другие планы. Они решили нас остановить — любой ценой.

9 ноября 2006 года мы предложили компании ITV слияние. Через восемь дней нас изящно оттерла BSkyB, купив 17,9% акций ITV. Это стремление во что бы то ни стало испортить нам сделку обошлось акционерам Sky в 940 миллионов фунтов. Я бесился. Через несколько дней я, решив воспользоваться последней надеждой оживить сеть торговых центров Virgin Megastore с помощью новой британской музыки, поехал в Манчестер, строго-настрого запретив себе обсуждать ITV. Но корреспонденты BBC, ITV и Sky, лишь заведев меня, наперебой принялись спрашивать, что я думаю по поводу сделки между BSkyB и ITV. Я посмотрел в камеру, подумал, что Мёрдок прибрал к рукам почти все британские медиа, и решил говорить прямо.

— Я думаю, что Мёрдок — это угроза для демократии, — сказал я.

Развивая тему, я добавил: «Если все — и *The Sun*, и *The Sunday Times*, и Sky, и *News of the World* — выступят в поддержку той или иной партии, то выборы, скорее всего, она и выиграет. Мы угробили демократию в стране и позволяем Мёрдоку решать, кто будет у нас премьер-министром. Хотелось бы услышать, что думает о его империи антимонопольная служба: давайте уже решать, хорошо ли это для демократии, когда один человек обладает таким сильным влиянием».

Остаток вечера прошел как в тумане. Я побрел в свой гостиничный номер. Прямо посреди комнаты красовалась огромная белая ванна на чугунных ножках, так что я включил телевизор, пустил воду и забрался в ванну. По Channel 4 Джон Сноу (тот, который телеведущий) объявил главную тему выпуска новостей: «Брэнсон назвал Мёрдока угрозой для демократии».

Когда выпуск закончился, я не удержался и позвонил отцу.

— Новости видел? — спросил я.

— Конечно.

— И что ты думаешь?

— Я тебе так скажу. Я думаю, что ты все сделал правильно. Мёрдок наверняка оценит, что ты его не боишься: он сам задира, а они никогда не ожидают, что кто-то начнет первым.

Поначалу я дергался, но теперь успокоился. В таких случаях я всегда звоню именно отцу, он всегда дает мне отличные советы — какие-то я принимаю, какие-то отвергаю (не от большого ума). Именно с ним мне хочется поговорить, если случилось что-то хорошее, что-то плохое или нужно перед кем-то похвастаться. Насчет Мёрдока он оказался прав — после этого случая я виделся с ним несколько раз, и, по-моему, между нами установилось некоторое взаимное уважение. По работе мы непримиримые конкуренты, но вне работы можем оставаться друзьями: именно так и должно быть. И все равно пресса так и жаждала разжечь между нами войну, когда мы решили, что Мёрдок откровенно душит другие компании, и обратились в Управление добросовестной конкуренции. Я восхищался его предпринимательским талантом, но не был обязан уважать взгляды, которые транслировала его пресса.

Сколько ни менялась власть в Британии, политики пытались ограничивать доминирование Мёрдока — вдруг он выступит против них на следующих выборах? Но на этот раз Комиссия по конкуренции решила, что дело зашло слишком далеко. 29 января 2008 года комиссия постановила, что Sky должна сократить свою долю в ITV с 17,9 до менее 7,5%. После бесконечных споров и апелляций 8 февраля 2010 года BSkyB продала 10,4% своих акций ITV, потеряв на этом около 348 миллионов фунтов. А я был рад, что не надо опять идти в суд.

Вскоре у Руперта Мёрдока возник и другой повод для беспокойства. В 2011 году полиция Большого Лондона сообщила мне, что мои телефоны, телефоны моих детей и соседей взломали хакеры из News Group Newspapers — дочерней компании News Corp. Как и многие другие жертвы хакерской атаки, я подал в суд на News Group Newspapers — просто

из принципа. Иск содержал финансовые претензии, включавшие требование компенсации: деньги я потом пожертвовал на благотворительность, а от обидчиков получил письмо, в котором они приносили извинения за свое бесчестное и противозаконное вмешательство в мою частную жизнь и за причиненный вред, страдания и все такое.

Было очень неприятно, что в очередной раз — после «грязных трюков» British Airways, когда, помимо всего прочего, частные сыщики копались в моих мусорных корзинах, — кто-то взял и влез в частную жизнь нашей семьи.

\*

Я по натуре предприниматель до глубины души, а это значит, что мне всегда приятно открыть какое-нибудь новое дело или придумать какую-то новую штуку. Но иногда для этого приходится продавать доли в компаниях или весь бизнес целиком.

Это часть моей жизни, и очень неприятная часть. Я не из тех, кто жалеет о прошлом, однако продажа компаний всегда разбивает мне сердце. На губах у меня до сих пор привкус тех слез, когда в 1992 году я продал Virgin Records, чтобы сохранить на плаву Virgin Atlantic. 49% Virgin Atlantic в 1999 году я тоже продал скрепя сердце, но нам были нужны средства для запуска Virgin Active, расширения Virgin Money и создания Virgin Mobile. Я люблю торги с их накалом, люблю жаркие переговоры. Но я всегда считал, что бизнес — это когда люди собираются вместе и пытаются что-то поменять, не больше и не меньше, поэтому мне каждый раз очень грустно продавать свое дело: возникает ощущение, что я в какой-то степени торгую людьми. Грустно именно из-за того, что я походя расстраиваю, разочаровываю сотрудников. Да, иногда бизнес — это неприятно. А иногда, наоборот, сделка идет на пользу всем заинтересованным сторонам.



Со времени наших первых битв со Sky Virgin Media успела откусить большую долю британского рынка широкополосной связи. Однако в конце нулевых этот рынок был очень динамичен и быстро менялся. Я очень хотел, чтобы Virgin Media сохраняла ведущие позиции благодаря развитию и инновациям, а не просто почивала на лаврах: было понятно, что в этом деле все может перевернуться в момент. Прекрасный пример — стационарные телефоны: когда-то — необходимы как воздух, сейчас — ненужная ерунда. Теперь, когда мы предлагали лучшую широкополосную связь на рынке, у нас была прекрасная возможность привлекать новых клиентов: люди с каждым днем активнее обмениваются данными. Наша сетевая инфраструктура была настолько хороша, а влияние бренда Virgin — настолько велико, что мы могли превзойти и Sky, и BT.

В 2013 году, ни с того ни с сего, на нас вышла с предложением компания Джона Мэлоуна Liberty Global. Мы не планировали продавать или сокращать нашу долю акций, но Liberty Global — это, пожалуй, самая уважаемая в мире и самая успешная компания, инвестирующая в кабельные сети, и у нее были очень соблазнительные условия. Она предложили купить нашу компанию, входящую в список NASDAQ, за 23,3 миллиарда долларов, а вдобавок у нас осталась бы доля и, что самое важное, бренд.

Я давно понял, что самая большая наша ценность — это бренд. У нас было много ребрендинговых удач по всему миру, и нам помогало имя Virgin, но в случае с Virgin Media бренд работал на полную катушку. Именно бренд выделил нас из общего ряда, помог добиться масштаба и при этом сохранить очень личные отношения с клиентами. Я отдаю себе отчет, что и мой собственный образ как лицо бренда тоже работает на это. Когда-то мой наставник сэр Фредди Лейкер доказал мне, что дела идут намного лучше, если глава компании — публичное лицо, я в это благополучно уверовал

и с тех пор чувствую себя в роли публичного лица вполне комфортно. Такой подход работает, а если для этого мне надо появляться на постерах и в рекламе — пусть будет так...

Liberty Global, очевидно, тоже понимала, что выиграет от сделки, и впоследствии мы даже расширили сотрудничество, распространившись и на другой остров: в 2015 году была запущена Virgin Media Ireland. Прибыль от сделки не легла мертвым грузом: часть мы инвестировали в существующие компании, такие как Virgin Galactic, а наш дух, наши люди и наши деньги помогли нам успешно запустить новые предприятия, среди которых были Virgin Hotels, Virgin Sport и Virgin Voyages. Все ради того, чтобы еще выше поднять знамя Virgin!



---

## 16 Холли и Сэм



Когда Холли и Сэм были подростками, я взял их с собой в Лас-Вегас, чтобы преподать урок об опасности азартных игр. Мы часто играли в карты всей семьей (обычно в бридж), но на деньги — никогда. Но я знал, что дети скоро вырастут и обязательно поддадутся соблазну попробовать азартные игры. Не дожидаясь, пока они влипнут во что-нибудь сами, я решил показать им ловушку, в которую могут завести ставки. Может, Вегас и странное место, чтобы делиться отцовской мудростью, но я подумал, что схлопотать от жизни по физиономии именно в царстве наслаждений и отчаянного риска будет очень полезно.

Мы отправились в казино на Лас-Вегас-Стрип, чтобы получить от Вегаса всю полноту ощущений. Снаружи мерцали вывески и носились обалденные авто, внутри грохотали, не умолкая, игровые автоматы. Повсюду крупье: и у столов для блек-джека и покера, и у соблазнительно жужжащей рулетки. Именно рулетка приковала взгляды Холли и Сэма, так что мы направились прямо к столу.

— Ну что же, — сказал я, — у каждого из вас фишек на 40 долларов. Поставлю за вас я. Давайте развлекаться.

Холли и Сэм разволновались и обрадовались: надо же, к ним относятся как к большим! Они сидели за столом и спорили, поставить на красное, или на черное, или



на какой-нибудь номер. Но длилось это недолго. За несколько минут они проиграли все свои деньги. Я покровительственно приобнял их и сказал:

— Не расстраивайтесь!

Забыв про несколько оставшихся фишек, мы отправились к бару чего-нибудь выпить и обсудить то, ради чего я привез их в Вегас.

— В этом суть азартных игр, — распинался я. — Каждый думает, что может победить, что на этот раз ему повезет. Но, чтобы спустить на ветер деньги, заработанные тяжким трудом, много времени не надо. Впрочем, не совсем на ветер. — Я обвел рукой всю эту кричащую роскошь вокруг нас. — Как говорят в Вегасе, казино всегда выигрывает. И это правда: единственные люди, которые получают доход от казино, — это владельцы. А зарабатывают они о-го-го.

Сэм и Холли имели приличествующий обстоятельствам смиренный вид. «Отлично», — подумал я. Важный момент воспитания, в стиле Ричарда Брэнсона. Я был уверен, что они поняли мою мысль. Я показал им, что привлекательный образ казино и азартных игр — всего лишь видимость. Опасная иллюзия, от которой следует держаться подальше.

Через полчаса, закончив с напитками, мы собирались вернуться в отель. Овернувшись на стол, за которым мы играли в рулетку, я не понял, почему все встали и принялись нам аплодировать. Мест за столом не было, но игроки усадили нас обратно в круг. Я не мог поверить своим глазам — перед нами лежала большая куча выигранных фишек. Пока мы сидели в баре, те жалкие фишки, которые мы забыли на столе, утроились, потом опять утроились и еще раз утроились, превратившись в кругленькую сумму.

— Эй! Поздравляю, приятель! — один из игроков похлопал меня по плечу.

Я обалдел. Холли и Сэм просто не могли усидеть на месте.

— Казино всегда выигрывает, да, пап? — ухмыльнулся Сэм.

Я решил, что будет неправильно забрать все самим, поэтому поделил выигрыш между всеми игроками за столом: ведь это они нас остановили, стоило их отблагодарить. А потом я тщетно пытался спасти провальный сеанс родительских нравоучений.

— Дети! — начал я, когда мы вышли из казино. — Запомните, что из каждого правила есть исключения...

Ни Сэм, ни Холли не дулись на меня за то, что я отдал их выигрыш. А нравоучения? С тем же успехом можно было поговорить с кирпичной стеной. Они меня не слушали, а только смеялись.

\*

Я знаю, как нам повезло, что Холли и Сэм росли, ни в чем не нуждаясь. Но, если ребенок с детства знает, что не умрет с голоду, перед родителями стоит сложная задача: помочь ему сформировать характер и научить жить своей собственной жизнью. С возрастом я начал ценить, что моя мама не носилась со мной, не ограждала от испытаний, а принуждала принимать на себя ответственность и идти на риск. Я всегда хотел обеспечить Холли и Сэму такую же свободу взросления, но отдавал себе отчет, что с ними все будет по-другому — из-за нашего богатства. Невозможно было закрыть глаза на то, что им всегда будет мягко падать. А это могло сказаться на отношении к жизни, да и просто навредить.

Мне оставалось только одно: не жалеть на них времени, всецело их поддерживать и безгранично любить, предоставив им свободу принимать собственные решения и делать собственные ошибки. Мы изо всех сил старались не испортить детей, поэтому не заваливали их подарками, а дарили только то, что считали полезным. Мы ничего им не навязывали, никуда не подталкивали, а искали способы привить более широкие взгляды на мир.

С самого детства Сэм часто заявлялся домой, преподнося нам сюрпризы. То побреет голову налысо, то выстрижет ирокез и покрасит волосы в оранжевый цвет, то нарядится в нелепый прикид, но меня это редко возмущало, скорее забавляло. Джоан относилась к эстетическим предпочтениям Сэма несколько менее попустительски, но все равно мы разрешали ему делать выбор и идти своим собственным путем: я-то прекрасно помню, какие жуткие свитера таскал в его возрасте! Правда, когда в 2005 году Сэм вернулся на остров Некер из своего путешествия, затянувшегося на несколько месяцев, с новым украшением, даже мы с Джоан не смогли удержаться от комментариев.

Когда Сэм только-только вошел в дом, мы сначала пытались держать себя в руках. Не ругались, не сердились — просто тихонько вышли из комнаты, совладали с удивлением и постарались притвориться, будто ничего особенного не произошло. Но надолго нас не хватило. Мы перехватили его на кухне, и Джоан кивнула на предплечье Сэма.

— Это вообще что? — спросила она.

— Сэм, давай, — сказал я, — расскажи нам про тату.

— А, вы заметили?

— Совершенно случайно, — соврал я.

Я умирал от любопытства, что означают эти письмена у него на руке. Хотелось надеяться, что это не какая-нибудь похабщина.

— Это означает «Некер» на санскрите, — объяснил Сэм, и я про себя выдохнул. — Эту штуку мне сделали в Таиланде, тайская традиционная татуировка.

Я порадовался: оказывается, мы еще можем удивляться. Когда Сэм вышел, я повернулся к Джоан.

— Мы же еще не стареем, правда?

— Не знаю, как ты, Ричард, но я даже не собираюсь.

Я не смог сдержать улыбку и начал прикидывать, какую бы сделать татуировку.

Через какое-то время Сэм возвращался из очередного путешествия, и Джоан встречала его в аэропорту. Он сел в машину и осторожно начал:

— Мам, ты же меня любишь?

— Что ты натворил на этот раз?

Он показал ей новую татуировку.

Джоан улыбнулась и сказала:

— Ладно, хоть живой вернулся. А татуировка не такая уж и страшная...

Татуировки просто еще раз доказывали, что человек начинает искать свое место в мире. Я прекрасно видел, что Сэм взрослеет и что баланс в наших отношениях начинает сдвигаться. На всякие встречи, мероприятия и вечеринки я брал Сэма чуть ли не с младенчества. Часто, когда на дворе уже стояла глухая ночь и я думал, как бы поскорее свалить, Сэм (с его якобы усталостью) был отличным поводом. «Кажется, Сэму пора спать, так что мы поехали домой», — говорил я. Но Сэм превращался из ребенка в подростка, из подростка в юношу и сам становился душой и движущей силой вечеринок: теперь уже он ссылался на мою усталость, когда хотел уйти.

Как и многие молодые люди, Сэм, окончив школу, еще не определился, чем он хочет заниматься в жизни. Я заверил его, что это совершенно нормально — и даже хорошо.

Помню, я как-то сказал ему: «Тебе 19. Такое не повторяется, так что живи и радуйся».

У Сэма всегда была неутолимая жажда знаний. Часто мы смотрели вечерами документальные фильмы — например, чудесные передачи Дэвида Аттенборо по естествознанию. Однажды за просмотром мы разговорились о будущем Сэма. Я очень не хотел давить ни на него, ни на Холли: у них своя голова на плечах. Как и я, Сэм не слишком уважал учебу ради учебы и сказал, что школа, по сути, не дает человеку права выбора.

— Возьми-ка ты на год перерыв, — предложил я. — Поездишь, узнаешь много нового, развлечешься, решишь для себя, чем ты хотел бы прославиться... Что тебе мешает?

Сэм так и поступил. Он научился кататься на сноуборде, побывал на Бали, пожил в Индии, с головой погрузившись в новую для него культуру, познакомился с другими, непохожими людьми. Как-то он позвонил домой ночью и заявил, что собирается в Сидней.

— Хорошо тебе, — улыбнулся я в трубку. — Я открыл свое первое дело в 15 лет, и у меня никогда не было такой возможности поехать по миру, как у тебя.

Нет, я понимал, что тоже счастливчик: по делам бизнеса я много где побывал и много чего видел. Но мне редко доводилось делать то, что делает Сэм, — путешествовать, забыв о работе.

— Пап, а поехали со мной! — загорелся Сэм. И вернул мне мое же: — Что тебе мешает?

Что ж, я расчистил расписание и полетел в Австралию, в Байрон-Бей, а там встретился с Сэмом и его друзьями в прелестном пляжном домике. Днем мы отдыхали на пляже, вечером готовили вкуснейший ужин, ночи проводили в местных барах, а изредка покуривали кальян. Как это было прекрасно — тоже взять перерыв, пусть не на год, а на месяц!

Как-то вечером я развалился в шезлонге, а Сэм смотрел на меня и улыбался.

— Пап, я еще никогда не видел, чтобы ты столько времени не работал...

— Лови момент! — засмеялся я.

Хотя я постоянно проверял, как идут дела в офисе, из-за разницы во времени можно было позволить себе расслабиться больше обычного. Я смог отодвинуть дела на второй план и просто отдыхал, радуясь возможности побыть с сыном. Огорчало одно: все мои усилия поспевать за Сэмом и его друзьями в серфинге не увенчались успехом.



Первые два дня прошли в жалких попытках оседлать волну. На третий день друг Сэма упомянул, что в кустах прячутся двое фотографов. Это меня несколько взбодрило, и я все-таки сумел поймать следующую волну и скользнуть по ней на берег, чтобы посмотреть на страницах таблоидов королем серфинга, а не кормом для акул.

\*

Тем временем Холли доучивалась в Университетском колледже Лондона и усиленно работала над дипломом. Я любил, когда она рассказывала, что нового в ее студенческой жизни. Как-то Холли позвонила мне после успешно сданного экзамена, и я сказал, что ужасно ею горжусь. Она принялась взахлеб пересказывать мне подробности, но мне пришлось ее прервать.

— Холли, прости, — сказал я ей, — но я перезвоню.

Я как раз был в Калифорнии, на конференции о роли женщин в бизнесе, организованной Марией Шрайвер, и выступал перед тысячной аудиторией. Безусловно, большое событие, но семья все равно всегда на первом месте, что бы ни случилось, поэтому я не мог не взять трубку. Когда раздался звонок от Холли, я попросил аудиторию проявить терпение и дать мне минуту, пока я поговорю, и люди охотно мне подыграли.

— А пока повиси минутку. Я хочу сообщить всем о твоих успехах.

Я быстро пересказал хорошие новости, и аудитория ответила овацией.

— Ой, скажи всем спасибо! Папа, я тебя люблю. Поговорим позже.

С улыбкой я отложил телефон.

— Так, на чем я остановился?

Мне было чем гордиться — Холли стала первой (и пока единственной) в семье, кто окончил университет. Хотя

я и считаю, что дурак с дипломом хуже дурака без диплома, к Холли это не относится. Молодость не мешала ей отлично соображать, она все быстро схватывала и вскоре стала настоящим врачом. Она всегда хотела помогать людям, поэтому пошла работать в больницу. Ее больница оказалась недалеко от офисов Virgin в западной части Лондона, и это было очень удобно: она всегда могла забежать ко мне после смены, когда я был в Британии по работе.

Несмотря на то, что Холли нравилась ее работа, я не терял надежды, что когда-нибудь и она захочет прийти в Virgin. В конце концов, наш бизнес всегда был семейным. Я был искренне убежден, что Холли может добиться большего и принести больше пользы людям, работая от имени Virgin: так, она могла бы, имея в своем распоряжении и финансовые ресурсы, и команду людей с самыми разными навыками, использовать свой медицинский опыт, чтобы изменить мир к лучшему. Я спросил Джоан, что она об этом думает.

— Пусть Холли решает сама, — рассудительно ответила Джоан. — Пусть Холли и Сэм занимаются чем хотят, лишь бы это приносило им радость.

Когда Virgin Unite обрела форму и начала заниматься тем, что интересовало Холли, — медпомощью нуждающимся, поддержкой молодых предпринимателей, — она в итоге пришла в Virgin стажером. Холли сказала, что ей нужен год, чтобы посмотреть, как работают наши разные компании, и попробовать себя в настоящем деле: от Virgin Media и Virgin Atlantic до Virgin Money и Virgin Management. Примерно в это же время пост председателя правления Virgin Group занял Питер Норрис, который взял Холли под свое крыло. Удивительный человек с богатейшим опытом, всегда готовый помочь, — он стал для Холли настоящим наставником, и я гордился ее успехами под началом Питера. Холли разрывалась: ведь она столько лет упорно училась, чтобы стать врачом, и любила эту работу. Отказаться от этого — круто

развернуть свою жизнь. Но было обидно и упускать возможность построить что-то новое. К концу года Холли поняла, что чувствует себя в Virgin как дома и что это было правильное решение. Она перешла к нам насовсем, занялась работой с людьми и сосредоточилась на общих целях всего нашего бизнеса, а потом и возглавила Virgin Unite, сменив на этом посту Патрика Макколла, проработавшего в этой должности 10 лет. Я рад, что Холли в нашей команде.

\*

Сэм тоже расправил крылья — правда, он двигался в ином направлении. Точнее — на север.

На одном мероприятии, проходившем в Roof Gardens в Лондоне, нам с Сэмом посчастливилось увидеть путешественника Уилла Стигера. Уилл устраивал экспедиции в Арктику — прожить несколько месяцев в ледяной глуши было сложнейшим испытанием на выносливость. Сэму тогда исполнился 21 год, он жил на всю катушку и все еще искал свое призвание. Я подумал, что Сэму было бы неплохо отправиться в такую экспедицию: это прекрасная возможность как повзрослеть, так и получше узнать себя.

Конечно, подавать такую мысль в лоб было бы неразумно: любой нормальный сын сбежит в ужасе, если к нему прийти и сказать: отправляйся в Арктику, человеком станешь. Нет, я подробно рассказал Сэму, что это будет за приключение, и предложил часть пути пройти вместе. Сэм тоже считал, что пора бить тревогу из-за глобального изменения климата, и неплохо разбирался в вопросе: мы вместе с ним смотрели документальные фильмы, а я занимался этой проблемой вместе с бывшим вице-президентом США Альбертом Гором. Для нас это была возможность взглянуть на последствия изменения климата своими глазами.

В марте 2007 года Уилл пригласил нас с Сэмом и еще примерно 20 человек принять участие в его экспедиции



«Глобальное потепление — 101»: за неделю нам предстояло преодолеть чуть меньше двух тысяч километров от южной части Баффиновой Земли до Иглулика. Я присоединился к экспедиции в Клайд-Ривер, небольшом поселке на северном побережье Баффиновой Земли, где живет народ инуитов, веками сохраняя свой традиционный уклад. В первый вечер инуиты устроили приветственный пир: нас угощали сырой олениной и рыбой, головой карибу и перезревшим мясом моржа, которое месяц доходило до нужного состояния под снежным прессом. Мы выстроились друг за другом и отрезали по куску сырого мяса. Я с ужасом ждал своей очереди. Проглотить такой деликатес сложно, но нужно, чтобы не обидеть хозяев. Я жевал, изображал удовольствие и пытался скрыть непередаваемые ощущения от замороженного мяса, тающего во рту. Небо и земля по сравнению с той вечеринкой в Roof Gardens, где мы и познакомились с Уиллом!

На следующий день мы встали в шесть утра — хотя так далеко на Севере не разобрать, утро на дворе или все еще ночь, — чтобы растопить лед, покрывший наши палатки и куртки. Затем, когда взошло солнце, мы отправились в изумительную снежную долину. Я подвернул ногу, поэтому сидел на санях, запряженных 16 собаками, а Сэм бежал позади. Пейзаж не менялся несколько часов подряд, но все же вид был захватывающий: снег и горы, ослепительная белизна и яркая небесная синева.

Правда, не все было так уж замечательно: поход в туалет в таких условиях — это что-то! Температура была в лучшем случае  $-10$  градусов, в худшем —  $-25$ , да еще и постоянно дул ледяной ветер, и порой струя замерзала прямо в воздухе. Вдобавок приходилось постоянно оглядываться по сторонам, чтобы, пока ты делаешь свои дела, сзади не подкрался белый медведь.

В общем, ночевки под звездами — это было прекрасно, но через неделю я покинул группу, и вот тогда Сэму пришлось

по-настоящему туго. Он хотел остаться еще на две недели. Экспедиция на своих собачьих упряжках упрямо пробивалась вперед через опасные торосы. Команда на своей шкуре испытала, что такое жизнь во льдах, научилась ловить рыбу и есть ее сырой. Позже Сэм принял участие в еще более длительном и опасном путешествии через Арктику вместе с Уиллом и его командой: ребята хотели привлечь всеобщее внимание к глобальному изменению климата.

Я не в восторге ни от армейской службы, ни от закрытых пансионатов со строгими правилами — я сам в таком учился, — но пройти через трудности и невзгоды бывает крайне полезно. Вернувшись, Сэм признался, что это было лучшее время в его жизни.

— Если ты можешь выдержать такую экспедицию, — сказал я, — то выдержишь что угодно.

Сэм заулыбался сквозь свежую бороду, и я понял, что мой сын больше не мальчишка, а настоящий мужчина.





---

## 17 Созыв старейшин

Каждый год в январе сильные мира сего собираются на швейцарском горном курорте в Давосе на Всемирный экономический форум. На этом форуме сходятся ведущие политики и бизнесмены, здесь встречаются старые друзья, здесь заводят новые знакомства, и, что самое важное, здесь спорят, обсуждают и делятся идеями. Видимо, есть что-то в свежести швейцарского воздуха, скрипе снега под ногами и в лаконичности природы этого места, что помогает мыслить ясно.

Поздним январским вечером 2006 года мы с Джин Олванг прилетели в Давос для участия в форуме. Вокруг громоздились швейцарские горы, смутно темнея в лунном свете, а я все крутил в голове цель нашего приезда. Мы привезли сюда не новый бизнес-проект, мы собирались продвигать нашу идею Совета старейшин и посмотреть, кого можно убедить присоединиться к этому начинанию. Перспективы и будоражили мое воображение, и вызывали тревогу: начиная новое дело, я обычно оглядывался на конкурирующие компании, которые работали в этой области не так, как собирался работать я, и подтверждал свою правоту их (неудачным) примером. Но с проектом Совета старейшин все обещало быть иначе — до нас никто не делал ничего похожего. Мы с Джин и Питером Гэбриэлом собрали прекрасную команду для работы над проектом в зародыше: сначала к ней

подключилась документалист Андреа Баррон, потом — основательница благотворительного фонда Pease Direct Сцилла Элворти, затем в нее вошло множество других добровольцев, готовых жертвовать своим временем ради того, чтобы идея обрела форму. Однако теперь нам была нужна более широкая поддержка.

В течение следующих трех дней мы с Джин и Питером активно привлекали сторонников. Нам были нужны не просто толстосумы — люди должны были понимать, ради чего все это, и верить в нашу мечту. Мне удалось привлечь к проекту интереснейших личностей — футуролога Питера Шварца и его жену, основателя компании AKQA Аяза Ахмеда, Джимми Уэйлса из Wikipedia и Ларри Бриллианта из Google.org. На встречу пришла одна дама, и я уступил ей свое место. Оказалось, что это была Пэм Омидьяр из фонда Humanity United, которая впоследствии вложила в наш проект миллионы.

— Я не забыла твою вежливость, — скажет она потом, много лет спустя.

Это тоже был урок. Хорошие манеры тебе ничего не стоят, но чуть-чуть внимания к людям — и ты можешь многого добиться.

Через полгода, в июле, уже в несколько ином климате, я организовал одну за другой три встречи на острове Некер. Помимо ведущих бизнесменов, филантропов и политиков, мы пригласили еще двух человек, которых Нельсон Мандела посоветовал как потенциальных старейшин: это были экс-президент США Джимми Картер и архиепископ Десмонд Туту. Каждое утро мы встречались в Храме. Это красивейшее сооружение недалеко от моего дома, а внутри — отличный длинный стол, за которым удобно сидеть и беседовать, глядя на океан через панорамные окна. Идеальное место, чтобы получить порцию вдохновения.

Я бегал между группами и пытался всех увлечь идеей Совета старейшин. Мы обсуждали, чем он будет заниматься



и на что надо обратить особое внимание, каким будет его руководство и какой — структура. В первое же утро я объявил: «С этого момента вводится запрет на презентации PowerPoint. Они только мешают и наводят тоску на аудиторию. Каждый должен говорить искренне, от души». Джин потом призналась, что всю ночь готовила слайды. Но свое видение она представила именно так, как я от нее и ждал: профессионально и увлеченно. Потом выступил Питер, а позже и я — надо же было объяснить, почему эта инициатива кажется нам самым важным, что мы сделали в жизни.

Я было порадовался, что все идет как по маслу, но тут встал Джимми Картер, стряхнул пылинку со своей белой рубашки и, прокашлявшись, произнес со своей особенной, картеровской хрипотцой: «Прости, Ричард. Я ценю твои благие намерения, но я просто не представляю, как это все будет работать».

Его слова несколько поколебали мою уверенность. Я вырос на уважении к этому человеку, единственному президенту США, который не ввязывался в войны, мудрому и честному политику, понимающему, как устроен мир. Если он считает Совет старейшин провальной идеей, тогда что мы все здесь, черт побери, делаем?

Я увел Джин и Питера в свой крохотный кабинетик. Мы были ужасно расстроены, а я корил себя за то, что мы впустую потревожили таких замечательных людей. Однако Питер предложил посмотреть на это иначе — не как на провал, а как на новую возможность.

— Мы слишком все усложняем, — пояснил он. — Может быть, просто спросим, что, по их мнению, будет работать?

Мы с Питером хотели одного — выступить в роли посредников и обеспечить поддержку. Надо было дать понять людям — вы здесь не чужие, это будет ваша собственная организация, не наша. Взяв себя в руки, я вышел обратно к гостям.

— Чтобы все заработало, — сказал я, — мы все должны доверять друг другу, открыться друг другу. Как этого добиться, я не знаю. Питер тоже не знает. Поодиночке мы бессильны, а вместе у нас хотя бы есть надежда.

Когда я договорил, архиепископ Туту — «зовите меня просто Арх» — решил меня поддержать.

— Когда мы создавали Южноафриканскую комиссию по установлению истины и примирению, мы тоже не знали, с чего начать, — напомнил он, и все вокруг одобрительно закивали. — Мы просто взялись за дело и вместе построили работоспособную организацию.

И начался спор: что Совет старейшин сможет изменить в этом мире? Все обсуждалось жестко, открытым текстом — от вариантов финансирования и структуры управления до тех проблем, на которые нужно в первую очередь обратить внимание совета. А потом на моих глазах Арх и Картер, усевшись под деревом на Черепашьем пляже, под шум океана набросали черновик базовых принципов группы и ее основных ценностей.

«Старейшины выражают независимое мнение, — написали они, — не связанное с интересами какой-либо страны, правительства или организации. Мы обязуемся представлять общие интересы человечества и отстаивать универсальные права человека, присущие каждому из нас. Мы считаем, что в любом конфликте важно выслушать каждую сторону — нравится это кому-то или нет. Мы намерены действовать смело, говорить горькую правду и нарушать табу».

Через две недели состоялось потрясающее по силе выступление экс-президента Картера: он говорил о потенциале Совета старейшин. По его словам, несмотря на ключевую роль ООН в разрешении конфликтов, мнение старейшин может оказаться даже более весомым. «Совет может быть совершенно независимым, может реагировать быстро, он не отчитывается перед великими державами, он принимает

решения, основываясь на моральном авторитете, а не на политическом влиянии».

Я слушал его с каким-то благоговейным трепетом. Теперь и он, и Арх были преданы идее на все сто.

\*

Пока архиепископ Туту помогал нам собирать Совет старейшин, в его родной Южной Африке встала во весь рост проблема, на которую нельзя было закрывать глаза. Концерт 46664 помог осознать эту проблему и принес в Южную Африку надежду, но меня все сильнее тревожило бездействие южноафриканских властей в борьбе со СПИДом. Казалось, что попросту отсутствует политическая воля посмотреть в лицо кошмару, который убивал сотни тысяч человек.

В августе 2006 года министр здравоохранения ЮАР Манто Тшабалала-Мсиманг на международной конференции в Торонто заявила, что лучшее лекарство против СПИДа — диета из картофеля, свеклы, чеснока и лимона. Это было какое-то безумие. 26 октября я вернулся в Южную Африку — мы вместе с представителями организации Starfish собирались побывать в детских домах для ВИЧ-инфицированных сирот. Меня по-прежнему беспокоило, что властям все равно.

Готовясь выйти на сцену во время благотворительного мероприятия в Мупмаланге, я обернулся к Джин Олванг:

— Я не могу молчать.

— А если ты выскажешься, тебя могут выдворить из ЮАР, — возразила она. — И тогда мы подведем людей, с которыми тут работаем.

Я прекрасно это понимал, но был настолько зол, что не мог просто оставить все как есть. Когда я вышел на сцену, я отложил листок с заготовленной речью в сторону и сделал то, к чему призывал участников встречи старейшин на острове Некер: начал говорить прямо и искренне. Сначала я похвалил президента ЮАР Мбеки и Африканский национальный

конгресс (АНК) за все, что они сделали для борьбы с апартеидом. Но дальше я призвал их к ответу за преступления против человечности и обвинил в том, что они допустили гибель множества людей. Не признавая антиретровирусные препараты, они тем самым убивали своих собственных граждан. Я считал, что преступление, в котором виновны президент Мбеки и министр здравоохранения, которую недаром прозвали Доктор Свекла, — не что иное, как геноцид. Да, жестко, однако в 2008 году исследование, выполненное в Гарварде, показало, что политика Мбеки, который не позволял нормально обеспечивать медикаментами пациентов со СПИДом, привела к гибели — только по приблизительным оценкам — 330 тысяч человек и к заражению ВИЧ 35 с лишним тысяч новорожденных.

Я не из тех, кто прячется от драки, поэтому отправился на национальное телевидение, чтобы и дальше гнуть свою линию. «Поезжайте в Америку или в Британию, — говорил я интервьюеру, — и вы увидите, что там люди больше не умирают от СПИДа. Но у вас в ЮАР очень своеобразная власть: министр здравоохранения продолжает рекламировать чеснок как лекарство от всех бед, а президенту наплевать на проблему СПИДа. Все это крайне печально».

К моему удивлению — и к чести президента, Мбеки направил мне длинный рукописный ответ, на составление которого, как мне рассказывали, у него ушла вся ночь. «Я, как и многие другие люди в нашей стране, отношусь к вам с уважением и почтением, — написал он, — поэтому со всей серьезностью принимаю суровое обвинение, которое вы выдвинули». Мбеки решительно защищал свой подход к проблеме СПИДа, но при этом предложил мне встретиться с ним и министром здравоохранения, а также сказал, что хотел бы выслушать мою точку зрения.

Я собрал экспертные мнения по поводу того, как исправить политику властей Южной Африки в области здравоохранения,



и 6 ноября отправил ответ. Я извинился за свою несдержанность, вызванную горем и гневом — у нас на глазах сельские жители погибают от СПИДа, — и добавил, что правительство Южной Африки нуждается в поддержке всего мира: «Конечно, у нас нет ответов на все вопросы, — написал я, — и мы полностью отдаем себе отчет, что проблема намного сложнее, чем это кажется со стороны». Я пообещал оказывать поддержку стране всеми возможными способами и предложил устроить встречу в том же месяце.

В ответ президент Мбеки собственноручно написал длинное искреннее письмо, в котором объяснял, как воспитание и жизненный опыт привели его к таким чудовищным выводам о ВИЧ. В письме говорилось о том, что, по его мнению, нужно сделать, чтобы справиться с бедой, и о недостаточном количестве рабочих мест в ЮАР. Мбеки писал об отчаянном положении Южной Африки: нужда и нищета длились десятилетиями, необходимо смягчить последствия такой жизни. Чернокожие южноафриканцы «надеются, что когда-нибудь здесь станет достаточно медицинских учреждений, которые помогут им полностью восстановить здоровье и справиться с серьезными заболеваниями». В завершение президент написал: «Мы остаемся собой только потому, что неуклонно следуем этическому и гуманистическому принципу “umuntu ngumuntu ngabantu” — “каждый человек благоденствует лишь тогда, когда благоденствуют все”».

Меня растрогало, что он предложил встретиться с его старенькой мамой: «Моей маме в феврале этого года исполнилось 90. Она так и живет в сельском районе, где я родился, и сохранила живой ум и восприимчивость, которые всегда ее отличали. Даст бог, когда-нибудь Вы сможете посетить ее деревенский дом. Если это произойдет, надеюсь, Вы внимательно выслушаете ее рассказы о болезнях и смерти сельских жителей, которые многие годы были ее близкими соседями».

Президент нашел время на такое личное письмо, и это поумерило мое желание бодаться: я почувствовал, что его гуманистический посыл был вполне искренним. «Честность и искренность Ваших писем помогли мне более глубоко понять Вашу точку зрения», — ответил я. А потом добавил, что буду счастлив встретиться и поговорить с его мамой, и спросил, могу ли я взять с собой свою маму, чтобы и она узнала, как живет Южная Африка: «Моей маме сейчас 81 год, и она по-прежнему довольно грозная леди. Уверен, они смогут найти общий язык».

Мы продолжили переписку, и я предложил создать Центр контроля заболеваний в Африке — чтобы обозначить некий положительный результат нашего общения. Ненормально, что такого центра до сих пор не было на континенте, который отчаянно в нем нуждался. Более того, 1 декабря, во Всемирный день борьбы со СПИДом, правительство Южной Африки провозгласило девиз «Остановить ВИЧ и СПИД и выполнить обещание!» Впереди был еще долгий путь, но можно было надеяться хотя бы на переворот в сознании людей. Несколько недель ушло на переговоры с руководством АНК, мы провели множество встреч и наконец утрясли все детали. Центр контроля заболеваний можно было открывать.

Однако за день до объявления о создании центра Национальный исполнительный комитет АНК вынес вотум недоверия президенту Мбеки, и ему пришлось уйти в отставку. Когда Джейкоб Зума заступил на пост президента, он согласился продолжить работу по созданию Центра контроля заболеваний и даже попросил меня принять участие в пресс-конференции, чтобы объявить об этом решении, что я и сделал. Но это был последний раз, когда мы с ним общались. Мы постоянно обращались к правительству, пытаясь сдвинуть дело с мертвой точки, но, к сожалению, ничего не получалось. Без личного деятельного участия Мбеки политической воли на развитие проекта больше не было.

Центр контроля заболеваний по-прежнему не открыт, но Центр здравоохранения в Бхубези живет и развивается. За последние 10 лет я много раз был в Бхубези. Радует, что тысячи и тысячи человек получают такую нужную им медицинскую помощь.

Я знаю, это капля в море, но за 10 лет центр принял более 325 тысяч пациентов, здесь прошли проверку на ВИЧ/СПИД почти 25 тысяч человек (40% оказались ВИЧ-положительными, и те, кому это требовалось, начали получать бесплатную жизненно необходимую антиретровирусную терапию). Центр не просто оказывает поддержку людям, страдающим от смертельных заболеваний, он стал своего рода маяком общественной жизни, тем местом, где можно получить рекомендации и поддержку по любым медицинским вопросам. Кроме того, центр посещают различные здравоохранительные организации — например, Starkey Hearing Foundation, которая предоставляет слуховые аппараты людям, живущим в отдаленных районах.

На сегодня Starkey Foundation изменила жизнь почти двух миллионов людей, подарив им слуховые аппараты. В 2015 году, в тот день, когда аппараты получали пациенты Бхубези, у меня на душе было тепло как никогда. Самой первой девочке, пришедшей за аппаратом, я помогал его подобрать. Я надевал на нее устройство, настраивал его (это было просто), а она мне улыбалась. Впервые в жизни услышав звук — это был звук моего голоса, — она закричала от радости. Этот крик счастья я не забуду никогда.

\*

К маю 2007 года Мандела и Граса составили список 12 старейшин. Променяв суматоху Йоханнесбурга на безмятежность саванны, мы прилетели в Улусабу — послушать первое обращение Нельсона Манделы к старейшинам. Это было удивительно и непередаваемо — Мандела поднимался на холм,

а сопровождала его шумная и веселая разноголосица: наша команда, не сговариваясь, вдруг запела. Мандела, в своей знаменитой цветастой рубашке, даже пританцовывал, держа за руки с местными жителями!

Нам везло и дальше: на видеосвязь вышел Кофи Аннан, который был в поездке по делам ООН, и Мандела просто спросил его:

— Согласен стать одним из старейшин?

— Как я могу отказаться, если меня все видят? — рассмеялся Кофи. — Конечно, я согласен.

С финансами тоже все складывалось удачно. Мы поставили себе задачу собрать средства, которые покрыли бы все расходы, связанные с работой Совета старейшин за три года: 18 миллионов долларов. Я был настолько уверен в этой идее, что убедить остальных оказалось даже проще, чем я рассчитывал.

Чтобы представить миру Совет старейшин, мы выбрали дату — 18 июля, 89-й день рождения Манделы, и место — Конституционный холм в Йоханнесбурге. Во времена апартеида там была тюрьма, а потом ее перестроили, и теперь это здание Конституционного суда ЮАР. Мы шли по длинному коридору, его стены пестрели рисунками, сделанными во времена движения за установление истины и примирение. Я остановился у трогательного мемориала людям, которых держали в этой тюрьме. Вдоль стены тянулись ряды крестов — один крест за каждый день 27-летнего тюремного заключения Манделы. Да, мы выбрали правильное место, чтобы рассказать людям о новой силе, которая будет сражаться за дело мира.

Приехали многие старейшины: Мандела и его жена Граса Машел, Кофи Аннан, президент Картер, бывший президент Ирландии Мэри Робинсон, архиепископ Десмонд Туту, основатель Gramin Bank и нобелевский лауреат Мухаммад Юнус. По видеосвязи за церемонией следили и другие старейшины: основательница индийской Ассоциации самозанятых



женщин Эла Бхатт, бывший премьер-министр Норвегии Гру Харлем Брунтланн, бывший министр иностранных дел Алжира Лахдар Брахими и экс-президент Бразилии Фернанду Энрики Кардозу.

Перед самым началом мероприятия сгорели два генератора, и начался кавардак. Я сломя голову бросился за сцену, нашел Майлза Пекхэма, и тот соорудил третий генератор. Мы с Питером представили концепцию Совета старейшин, а затем Питер так спел «Віко»<sup>22</sup>, что сердце просто замирало. Прекрасно выступили Джимми Картер и Кофи Аннан, а от слов Арха мы и смеялись, и плакали:

— Мы обязаны нашей свободой выдающимся людям, — говорил он. — Не за гневом и злобой последнее слово. Оно за добротой, радостью и смехом, заботой и состраданием.

А Мадибо выступил с такой вдохновенной речью, каких я никогда не слышал.

— Давайте называть их старейшинами мира — не из-за их возраста, но из-за их личной и коллективной мудрости. Сила этой группы не в политической, экономической или военной власти, но в независимости и честности этих людей. Я знаю, что вы с вашим опытом и вашей энергией, с вашей безусловной преданностью мечте о лучшем мире сможете стать исключительно независимой и здоровой силой добра, которая будет браться за самые сложные и трудноразрешимые проблемы.

Это были сильные слова, и сказаны они были сильно. Меня проняло до глубины души — как и всех в зале. Быть свидетелем происходящему — вот лучшая награда. И было здорово смотреть, как легко старейшины включились в работу.

---

<sup>22</sup> Песня Питера Гэбриэла с альбома 1980 года, посвященная Стиву Бико, чернокожему борцу с апартеидом, убитому полицией. Его гибель вызвала волну протестов во всем мире, а сам Бико стал символом сопротивления апартеиду.

Они тут же собрались и начали составлять план совместных действий, начав с поездки в Дарфур, чтобы своими глазами увидеть гуманитарную ситуацию и решить, чем можно помочь. Наша идея воплотилась в жизнь: Совет старейшин был созван.



---

## 18 Глобальное потепление



В конце лета 2006 года Эл Гор спросил: нельзя ли нам встретиться? Раньше мы не виделись и договорились вместе позавтракать в Лондоне. Когда он закончил говорить, мне показалось, что больше я есть не смогу.

Может, это и прозвучит странно, тем более от человека, который запускает уже третью авиакомпанию, но меня и до беседы с Элом Гором все сильнее тревожил один вопрос, не слишком-то совместимый с моим бизнесом, — глобальное потепление. Однако наша встреча заставила меня еще глубже погрузиться в эту проблему. Это был не визит вежливости — Эл приехал показать и рассказать, что мир стоит перед лицом глобальной катастрофы и почти ничего не делает, чтобы ее предотвратить. А Эл делает. Я уже был немного в теме и все же оказался совершенно не готов к тому эффекту, который произвели на меня слова Эла. Уилл Уайтхорн и Джин Олванг молча сидели рядом, сосредоточенно слушали, и все мы были поражены этим рассказом. Слова Эла были такими ясными, а доказательства настолько исчерпывающими, что мне стало совершенно понятно — надо что-то делать, пока еще не слишком поздно.

Впоследствии рассказ Эла превратился в убедительный документальный фильм «Неудобная правда», который привлек внимание миллионов людей к вопросу глобального

потепления. Эл очень хотел найти какого-нибудь выдающегося бизнесмена, который смог бы публично высказаться о проблеме и увлечь других предпринимателей.

— Ты сейчас в таком положении, когда действительно можешь что-то изменить, — сказал он мне. — Сделаешь этот огромный шаг — за тобой пойдут другие.

Когда Эл ушел, я занялся самокопанием. Как будет выглядеть бизнесмен, который управляет тремя авиа- и одной железнодорожной компанией, если возглавит борьбу против глобального потепления? Я вспомнил, что читал по теме, и обратился к книгам вроде «Скептический эколог» (The Skeptical Environmentalist) Бьорна Ломборга и серии Джеймса Лавлока о теории Геи. Я пообщался с Джимом Лавлоком, и его оценки только укрепили меня в моих новых взглядах. Очевидно, что количество углекислого газа и других парниковых газов в атмосфере растет безумно быстро, газы образуют постепенно утолщающееся покрывало вокруг Земли, а это приводит к повышению температуры. Мне было понятно: или мы принимаем самые серьезные меры, или нас ждет катастрофа, причем катастрофа не только для окружающей среды, но и для экономики, культуры, животных и людей. Я задумался: а в каком, собственно, виде мы оставим нашу планету внукам? И пришел к выводу, что надо сделать все возможное, чтобы катастрофы не произошло.

А что я могу? Я решил, что в течение следующих нескольких лет всю прибыль от транспортных компаний, входящих в Virgin Group, нам следует инвестировать в исследования возобновляемых источников энергии и развитие новых чистых технологий — экологически безвредных, низкоуглеродных видов топлива. Как вы уже, наверное, поняли, я очень сильно верю в людей. Предпринимательство создало многие современные чудеса света — и оно же должно помочь нам преодолеть препятствия на пути к лучшему будущему.

А новые шаги, новые проекты позволят проникнуть в самую суть проблемы.

Позже президент Билл Клинтон пригласил меня выступить в рамках сентябрьского форума Clinton Global Initiative. Билл — прирожденный организатор и своего не упустит: когда я согласился участвовать, он тут же позвонил мне и спросил, собираюсь ли я говорить о чем-то конкретном. Я понял, что это прекрасная возможность поделиться своими планами. Когда я разъяснил Клинтону, чего я хочу, он был очень доволен и пообещал сделать мое выступление центральным событием мероприятия.

21 сентября в нью-йоркском отеле Sheraton президент Клинтон вышел на сцену и представил меня, превознося до небес. Он расписывал меня гостям, среди которых были Билл Гейтс, президент Франции Жак Ширак, Руперт Мёрдок и Уоррен Баффетт, как «одного из самых интересных, креативных, искренне преданных своему делу людей». Я был польщен — вернее, был бы польщен, если бы только не отлучился в туалет, пропустив свою очередь.

Собравшиеся заозирались, не понимая, куда я пропал, но наконец я поднялся на сцену и изложил наш план:

— Вот что мы решили. Всю прибыль, полученную от наших транспортных компаний Virgin Group, мы будем вкладывать в решение проблем окружающей среды, — сказал я.

Еще не зная, что грядет мировой финансовый кризис, я рассчитывал примерно на три миллиарда долларов за 10 лет.

— Нашему поколению родители оставили удивительно прекрасный мир, который сами получили от наших дедов, — объяснял я. — И только от нас зависит, сможем ли мы сохранить его для наших детей и внуков таким же прекрасным. Наше поколение не должно оказаться ответственным за необратимое разрушение окружающей среды.

Я рассказал о нашем новом предприятии Virgin Fuels, которое будет инвестировать в биотопливо и другие инновации,

то есть в разработку экологически чистого авиационного топлива. Вместе с Шаем Вайсом и Эваном Ловеллом из Virgin Group мы решили не останавливаться на биотопливе, а расширить инвестиции в экологию и в начале 2007 года создали независимую инвестиционную компанию Virgin Green Fund. С ее помощью мы планировали более широко вкладываться в возобновляемые источники энергии и энергосберегающие технологии.

— Единственный способ справиться с глобальным потеплением — инвестиции в новые виды топлива и источники энергии, которые смогут заменить ископаемые углеводороды, — закончил я.

\*

Глобальное потепление не единственная серьезная проблема, которая волнует меня в последнее время. Точно так же остро стоит и проблема оборота наркотиков: именно из-за нее я взял на себя роль члена совета Глобальной комиссии по вопросам наркополитики.

В 1960-е, во времена моей юности, когда я создавал свою звукозаписывающую компанию, казалось, что запах дури носится в воздухе. Наши магазины были местом, где молодежь могла зависнуть и послушать музыку. Я был типичным парнем 1960-х — нам было приятно посидеть и потупить с друзьями, слушая свежие записи Pink Floyd под косяк с марихуаной. Но на самом деле, кроме травы время от времени, я никогда серьезно не употреблял: кайф я ловил от работы и приключений.

Никогда — за одним исключением: когда в 1974 году я отправился на Ямайку, чтобы убедить Питера Тоша подписать контракт с Virgin Records. Питера я считал единственным регги-исполнителем, не уступающим по таланту Бобу Марли, поэтому, услышав, что он уходит из Wailers и начинает сольную карьеру, я решил подписать с ним контракт. Прилетел



на Ямайку, нашел дом Питера, постучал в дверь. Ответа не последовало, хотя из дома доносился какой-то шум. Я уселся на пыльную землю у дома и стал ждать. Было полное ощущение, что прошло минимум трое суток. Люди приходили и уходили, а Питер, похоже, знал, что я сижу под дверью, и проверял, насколько сильно я хочу подписать с ним контракт. В конце концов он вышел ко мне.

— Наверное, надо тебя впустить, — прогудел он и кивком предложил мне сесть прямо на пол посреди гостиной. Потом он исчез в прихожей и вернулся с огромной коробкой травы. Я сидел, выпучив глаза, пока он забивал самый длинный косяк в мире. Мы просидели у него (лучше сказать, провалялись без сил на полу) два дня — столько времени нам и потребовалось, чтобы опустошить ту коробку. Каким-то образом я прошел его обряд инициации, и он подписал контракт с Virgin Records. На следующий год мы выпустили альбом «Legalize It» («Легализуй это»), гимн марихуане.

Питер курил марихуану для расслабления и вдохновения, но многие другие музыканты не отказывались и от наркотиков посильнее. Я видел, как люди борются с зависимостью, — разные люди, в том числе и те, кто записывался у нас, начиная от Сида Вишеса и заканчивая Боем Джорджем. С возрастом я начал понимать, что криминализация употребления наркотиков только усугубляет зависимость. На исполнение антинаркотических законов тратится более 100 миллиардов долларов ежегодно — столько же, сколько на международную помощь. И ладно бы эти деньги расходовались на поддержку — нет, их тратят на войну против людей, и мир терпит огромные экономические, социальные и человеческие потери. Сотни тысяч попадают в тюрьму, и сотни тысяч гибнут. Кроме того, война с наркотиками раскрутила и криминальную наркоиндустрию с оборотом 320 миллиардов долларов в год. Эта война лишь подпитывает

терроризм — и не делает ничего, чтобы снизить производство, распространение и употребление наркотиков.

Мую уверенность подкреплял и собственный опыт: на злоупотребление наркотиками и наркозависимость нужно смотреть как на вопрос здравоохранения, а не как на криминальную проблему. На дворе XXI век, а я который год говорю об этой проблеме и вижу, что многие со мной согласны, но боятся высказаться. Я давно считаю, что нужна более разумная политика оборота наркотиков и к этой политике должен присоединиться весь мир. Самое главное — как-то убедить власти (которые прячут голову в песок), что война с наркотиками проиграна и что есть решение получше.

В 2010 году бывший президент Бразилии Фернанду Энрики Кардозу пригласил меня присоединиться к недавно созданной Глобальной комиссии по вопросам наркополитики, первой в истории. Группа тут же взялась за работу — предстояли широчайшие исследования наркополитики в разных странах мира. Многие члены комиссии в свое время были кто президентом, кто премьер-министром — Колумбии, Мексики, Швейцарии, Греции, так что у них была информация из первых рук, они своими глазами видели, чем оборачиваются драконовские законы, и были полны решимости как-то компенсировать свое бывшее бездействие. Кроме того, в комиссию вошли Кофи Аннан, бывший председатель Совета управляющих Федеральной резервной системы США Пол Волкер и бывший госсекретарь США Джордж Шульц, а через какое-то время к ним присоединились участники из Чили, Чехии, Великобритании, Португалии, Перу, Индии, Пакистана, Польши и Америки. Доказательная база понемногу формировалась.

Я был единственным предпринимателем в комиссии и смотрел на проблему с точки зрения бизнеса. Участвуя в совещаниях комиссии, которые проходили в разных странах — от Швейцарии до США, я всегда говорил, что сделал бы



я сам, если бы речь шла о бизнесе. «Война с наркотиками губит миллионы людей и набивает миллиардами долларов карманы наркобаронов, — доказывал я на встрече, которая проходила в нью-йоркском Музее современного искусства. — Будь это бизнесом, я бы закрыл его за неэффективность еще в прошлом веке и попробовал что-то еще. Так мир и должен поступить».

Впрочем, новый век действительно принес кое-какие коренные перемены: люди начинали понимать, что борьба с наркотиками — это не только борьба с наркобизнесом. Все больше стран — от Швейцарии до ЮАР — следовали новому, более разумному подходу: наркоманию предлагалось рассматривать как проблему здравоохранения. Особенно меня заинтересовал пример Португалии, где еще в 2001 году впервые в Европе официально отменили любое уголовное преследование за личное употребление наркотиков — да, не только марихуаны, но и кокаина, и героина, и метамфетаминов. Я побывал там в декабре 2011 года, чтобы от лица Глобальной комиссии поздравить португальцев с успехами их наркополитики и самому взглянуть, как работают португальские меры. Конечно, наркотики и открытость — слабо совместимые вещи, однако данные были убедительными. Я видел наркозависимых — их не бросили в кутузку, а обеспечили им терапию. Людей, обратившихся за помощью в борьбе с наркоманией, стало в два с лишним раза больше. Многие героиновые наркоманы избавились от зависимости и снова нормально живут в обществе (а в США, где сохраняются жесткие запреты, от передозировки ежегодно умирает больше американцев, чем было убито во Вьетнаме).

К июню 2011 года был готов наш первый доклад с призывом к перевороту в глобальной наркополитике. У нас на руках были железные доказательства, с нами была поддержка опытных мировых лидеров, и мы потребовали: хватит криминализировать, маргинализировать и стигматизировать

людей, которые употребляют наркотики, но при этом не причиняют вреда окружающим. Мы призвали страны к соблюдению прав человека и проведению политики снижения вреда по отношению к наркоманам, а также к членам низовой части нелегального наркорынка, то есть мелким торговцам и мелким производителям. Кроме того, мы посоветовали властям поэкспериментировать — ввести некоторые наркотики (в первую очередь марихуану) в легальный оборот для защиты здоровья и безопасности граждан.

Представляя доклад, я сказал: «Война с наркотиками не смогла сократить их потребление, но зато наполняет наши тюрьмы, обходится налогоплательщикам в миллионы долларов, подпитывает организованную преступность и приводит к смерти многих и многих людей. Нужен новый подход, нужно вырвать власть из рук организованной преступности и превратить людей с зависимостью из преступников в пациентов. Но главное — мы больше не можем себе позволить притворяться, будто от войны с наркотиками есть польза».

Я был и рад, и горд, когда Сэм и его компания Sundog Pictures взяли за документальный фильм по результатам работы комиссии, который показал весь ужас проигранной войны с наркоманией. Фильм «Нарушая табу» быстро набрал миллионы просмотров и продолжает транслироваться в Netflix, убеждая все больше людей, что войну с наркотиками пора заканчивать. Я побывал на показе фильма в разных городах и странах — в Марокко, Швеции, Украине, США, и везде мы обсуждали его со зрителями, чтобы необходимость реформы наркополитики поскорее укоренилась в сознании общества.

Да, изменения начались, но все делалось слишком медленно. Наступил 2015 год, Глобальная комиссия по вопросам наркополитики работала уже пять лет, и все это время она призывала относиться к наркомании как к вопросу

здравоохранения, а не как к криминальной проблеме. Появлялись кое-какие проблески — особенно в отношении марихуаны в США. И вот стало известно, что в апреле 2016 года пройдет первая за 18 лет специальная сессия Генеральной Ассамблеи ООН, посвященная наркополитике. Это была прекрасная возможность публично обсудить войну с наркотиками, объяснить, насколько она губительна для людей и общества.

Перед сессией я узнал радостную новость: по слухам, Управление ООН по наркотикам и преступности (УНП ООН), которое десятилетиями формировало глобальную политику по контролю оборота наркотиков, собиралось выступить с серьезным заявлением. Из закрытого пресс-релиза, направленного BBC, мне и другим людям, я узнал, что УНП ООН хочет призвать правительства стран мира декриминализовать употребление наркотиков и хранение наркотиков для личного пользования. Это было замечательно. Я написал отклик, с которым собирался выступить 18 октября в Малайзии на международной конференции по снижению вреда, как только УНП ООН обнародует документ. Заодно я сел готовить текст для BBC и других СМИ, чтобы похвалить организацию за новый, разумный, взвешенный подход: «Это свежее решение, которое может стать началом долгого пути, который наконец-то приведет всех к пониманию, что криминализация миллионов наркоманов во всем мире бесполезна и бессмысленна, — строчил я. — Мы с коллегами из Глобальной комиссии по вопросам наркополитики более чем довольны».

Однако накануне конференции я узнал, что УНП ООН дистанцируется от своего же собственного пресс-релиза. Мои источники рассказали мне, что в дело вмешалась политика: мировая сверхдержава (а может, и еще кто-то) надавила на управление и заставила изменить позицию.

— У России достаточно сильное влияние в ООН, и, похоже, это ее работа, — сказал наш юрисконсульт Маттиас Штаусберг.

Россия всегда придерживалась крайне жесткого подхода к контролю за оборотом наркотиков, да и раньше не раз препятствовала прогрессивным реформам наркополитики.

— А мы можем что-нибудь сделать? — спросил я.

— Вряд ли. Наши источники говорят, что многие в ООН поддерживают эту инициативу и хотели бы дать ей ход. Но, видимо, она умрет, не родившись.

Я задумался. У нас уже был готов доклад. Нам-то кто мешает его обнародовать? Ах да, запреты, протокол, международные отношения. Но это важно! Этот документ может спасти жизни.

— Хрен с ним, — сказал я. — Если это не опубликует ООН, опубликую я. Давайте в любом случае обнародуем документ и похвалим УНП за хорошую работу, хоть им и слабо довести ее до конца.

УНП ООН заявило — осторожно, нерешительно, — что документ не окончательный и что разрешения на публикацию они не давали (интересно, для чего тогда они разослали его ВВС и прочим СМИ?). Но было поздно — шило уже продырявило мешок. Международная пресса подхватила мою публикацию в блоге, и вскоре документ уже был на первых страницах газет и сайтов по всему миру. Я заглянул в Twitter и увидел тысячи репостов фотографии с последнего дня международной конференции по снижению вреда в Куала-Лумпуре: международные и местные эксперты машут копиями документа и призывают УНП ООН одобрить и опубликовать его официально.

Когда началась специальная сессия ООН по наркополитике, я был в Нью-Йорке, откуда и следил, как медленно движется дело. Под влиянием стран, поддерживающих запретительные методы, таких как Египет и Россия, сессия все больше походила на политический фарс. Участникам не хватило духу вписать новую главу в глобальную наркополитику. Но были и страны, где перемены шли, несмотря ни на что.

Лидеры реформы — Чехия, Мексика, Швейцария, Колумбия, Уругвай, Ямайка, Нидерланды и Норвегия — продолжали бороться, и я надеюсь, что в мире найдутся и другие силы, которые поддержат реформу наркополитики.

Солью ли я и другие документы, если решу, что это сдвинет дело с мертвой точки? Само собой.

\*

Многие спрашивают: почему я просто не жертвую деньги на благотворительность вместо того, чтобы инвестировать в новые технологии для борьбы с глобальным потеплением? Ответ очевиден любому предпринимателю. Затыкать дыры деньгами без ясно поставленной цели — непродуктивно. Я хочу найти предпринимательские решения этой огромной проблемы, обеспечить долгосрочные изменения. И я уверен, что это можно сделать, меняя общепринятые правила и создавая инновационные способы ведения бизнеса. Первопроходцы часто обжигаются, держа факел и освещая путь другим, и мы не были исключением. Если пытаешься инвестировать во время тяжелейшего финансового кризиса, неудивительно, что многие инвестиции в такие области, как биотопливо, уходят в никуда.

Но, возвращаясь в наше время, я хочу сказать, что сейчас происходят поразительные прорывы. Например, близится к успешному завершению совместный проект Virgin Atlantic и LanzaTech по созданию коммерчески выгодного топлива с низким содержанием углерода. Впервые удалось получить полторы тысячи галлонов авиационного топлива из ланзанолола — этанола с низким содержанием примесей от компании LanzaTech. Это первое в мире авиационное топливо, полученное путем ферментации из промышленных газовых выбросов сталеплавильных заводов: в ином случае эти выбросы просто попали бы в атмосферу. Авиатопливо, полученное из спирта, успешно прошло все начальные

эксплуатационные испытания, а его использование сможет сократить выбросы углерода на 65% по сравнению с традиционным топливом. Это может перевернуть всю авиационную индустрию. Если испытательные полеты на новом топливе пройдут успешно, мы будем добиваться, чтобы его позволили использовать и на обычных коммерческих рейсах. А LanzaTech получит финансирование и построит — хочется верить, что именно в Британии, — свой первый завод по коммерческому производству авиатоплива, чтобы снабжать им Virgin Atlantic.

Что касается экологически чистых полетов, есть и множество других многообещающих направлений. В первую очередь — повышение энергоэффективности. В июле 2016 года Virgin Atlantic объявила о вложении 4,4 миллиарда долларов в строительство дюжины новых самолетов Airbus A350-100. У этой модели выбросов на 30% меньше, чем у Boeing 747-400, которому она придет на смену. Один из способов подтолкнуть инновации в решении труднейших, на первый взгляд, задач — это организация конкурсов, подобных Ansari XPRIZE. Мы руководствовались именно этим соображением, решив объявить Virgin Earth Challenge: приз в 25 миллионов долларов предназначался тому, кто предложит безопасный для окружающей среды способ очистки атмосферы от парниковых газов.

Эту мысль — как, впрочем, и многие другие прекрасные мысли — подала моя жена Джоан. Мы сидели на кухне, обсуждали глобальное потепление, и она с ходу взяла быка за рога.

— Чтобы как следует очищать атмосферу от углеводородов, нужен гений, — вздохнула она.

— Может, он где-то и бродит, этот гений, — согласился я. — Только как его найти?

— Примани наградой, — предложила она.

Так мы и сделали. В экспертный совет мы пригласили доктора Джеймса Хансена, Тима Фланнери, Джима Лавлока,

Криспина Тикелла и Эла Гора, попросив стать судьями в нашем конкурсе. Конкурс был объявлен в феврале 2007 года, и за год мне на стол легло более трех тысяч предложений. Сегодня их больше десяти тысяч. Две с лишним тысячи самых детальных заявок от самых искренне заинтересованных людей мы подвергли долгому техническому анализу, и в конечном счете осталось одиннадцать заявок с наибольшими шансами на успех. Выиграть приз будет нелегко. По правилам конкурса предложенный метод не просто должен работать — этого мало. Авторы должны объяснить, как их метод можно применить в масштабах всего мира. Конечно, мы ждем того самого момента истины — но, возможно, этот приз никто и не выиграет. Более вероятно, что мир возьмет эту проблему штурмом — тысячами попыток, сотнями нововведений. Но попробовать все же стоит — кто-то же должен прокладывать дорогу.

Мы создали некоммерческую компанию Carbon War Room для борьбы с глобальным потеплением при помощи практических бизнес-решений. Теперь эта компания слилась с Rocky Mountain Institute (RMI), объединив смелые и гибкие предпринимательские методы Carbon War Room с размахом, опытом и знаниями RMI. Такие компании идут в авангарде энергетической революции, которая откроет современному миру дорогу к богатству и процветанию. Мы вошли в объединение Билла Гейтса Breakthrough Energy Coalition («Прорывная энергетическая коалиция»), задача которого — поддерживать развитие надежных и доступных энергетических технологий во всем мире. Мы инвестируем в новые энергетические технологии, и более 20 стран работают с нами ради общей цели — безуглеродного будущего.

Но дел еще очень много — если, конечно, мы хотим сохранить климат и спасти будущее для всех, кто живет на нашей планете. Переворота, о котором я мечтал, мы не совершили — и все-таки прогресс есть. А альтернативная

энергия все дешевеет, и когда-нибудь мир сможет пользоваться — и будет пользоваться! — только экологически чистой энергией.

Десять лет спустя после объявления конкурса Virgin Earth Challenge, 29 апреля 2017 года, я участвовал в People's Climate March («Народный марш за климат»), который прошел в Вашингтоне. Я, Эл Гор и еще 200 тысяч человек от мала до велика — мы призвали власти и общество включиться в борьбу за сохранение климата. Это было хорошее, доброе шествие. Особенно меня повеселили некоторые самодельные плакаты и творческий подход их авторов. Я нес два: «Не коптите небо — Дева станет Раком!» и «Хотите портить воздух? Вам не дадут!».

Вскоре после нашего шествия президент Трамп объявил о выходе США из Парижского соглашения по климату — а это может повлечь катастрофические последствия для мирового климата и общего благополучия. Такой подход — «Америка важнее, Земля потерпит» — вредит всем, в том числе самим американцам. Глобальное потепление не интересуют государственные границы, оно угрожает всем.

Впрочем, это решение было встречено достойно. Несколькими годами ранее мы собрали В Team — организацию предпринимателей, следующих в своем бизнесе «плану Б». В Team, Совет старейшин, RMI/Carbon War Room и бизнес-лидеры всего мира еще раз доказали, что разделяют эту идею — люди и планета важнее прибыли. К борьбе за сохранение климата подключаются все новые и новые компании, частные и официальные лица, представители власти, которые понимают, что это важнейшая борьба в нашей жизни и что будущее дороже любых денег. Virgin продолжает инвестировать в возобновляемые источники энергии, в разработку новых экологически чистых видов топлива для наших авиакомпаний, в энергосберегающие технологии. Например, RMI/Carbon War Room предложили очень интересное



начинание — они работают с властями в Африке и на Карибах, помогают сделать более доступными экологичные источники энергии.

Мы с Полом Полманом, коллегой по В Team, делали все возможное, чтобы убедить как можно больше бизнес-лидеров высказаться по этому ключевому вопросу. Я связался с моим другом Илоном Маском, который входил в консультативный совет Белого дома, — мне нужно было его влияние, чтобы отговорить президента Трампа от этого чудовищно ошибочного решения.

«Илон, ты можешь вмешаться?» — написал я в письме.

«Я непременно выйду из совета, если США откажутся от Парижских соглашений, но еще неизвестно, поможет эта угроза или, наоборот, навредит. Конечно, я буду всячески намекать, что у меня нет другого выбора. Дико бесит вся эта хрень. Черт бы их побрал».

«Так намекай активнее. Согласен. Надеюсь, это не понадобится. Спасибо».

К сожалению, понадобилось: США вышли из Парижских соглашений, а Илон вышел из совета.

И уже становится совершенно ясно, что решение администрации Трампа нанесет окружающей среде долговременный ущерб, не говоря уж о прочих бедах. Вскоре я снова приехал в Вашингтон и побывал на мероприятии, устроенном владельцем Atlantic Media Дэвидом Брэдли и его женой Катериной, известным филантропом. Я сидел за одним столом с министром обороны США Джеймсом Мэттисом по прозвищу Бешеный пес. Это был 99-й день президентства Трампа, и в тот самый вечер Северная Корея запустила ракету, которая упала в океан. Про себя я думал: «Раз Бешеный пес сидит с нами и спокойно ест салат, а не прячется в бункере, значит, война еще не началась». После обеда я поехал в гости к экс-президенту Обаме — жаль, что хозяином он теперь был только в своем доме, а не в Белом.



---

## 19 На прежние рельсы



В феврале 2007 года я был в Церматте, сидел в кинотеатре и смотрел фильм, как вдруг мой телефон начал вибрировать. Сюда, в Швейцарию, мы приехали всей семьей на выходные, чтобы покататься на лыжах, но решили немного отвлечься и променяли горные склоны на кинозал. Я прихватил огромное ведро попкорна и хрустел им под фильм. Обычно я не беру трубку, когда провожу время с семьей, но телефон опять завибрировал. И опять. И опять. Я понял: что-то случилось.

Я потеснил Джоан и детей и, беспрестанно извиняясь перед швейцарскими зрителями, в темноте начал пробираться к выходу. Я было решил, что какая-то беда с самолетом, поэтому очень удивился, когда достал свой BlackBerry и увидел, что звонил генеральный директор Virgin Trains Тони Коллинз. Я вышел из зала и перезвонил ему, чтобы узнать, что стряслось.

— Произошла крупная катастрофа в Грейригге, в Камбрии, — сказал он без лишних предисловий. — Я не знаю, сколько пострадавших и есть ли погибшие, но, кажется, ничего хорошего.

Я сразу решил, что мое место — там.

— Тони, это ужасно. Я выезжаю прямо сейчас, — сказал я.

Я вернулся в зал — снова пришлось извиняться, протикиваясь к своему месту, — и шепнул семье, что случилось.

Мы поспешили в отель за вещами и уже в пять утра, вконец изнедавшись за это время, были в Манчестере. В аэропорту меня ждали Тони и Уилл, и вместе мы поехали к месту катастрофы.

В пригородной глуши было темно и зябко. Не доезжая до места, мы вышли из машины и пошли пешком. Картина представляла собой жуткую игру контрастов: покрытые буйной растительностью зеленые холмы Камбрии — и тут же, под насыпью, перевернутые вагоны с логотипом Virgin, выглядевшие посреди сельской идиллии дико, словно кошмар наяву.

Пока мы шли вдоль путей, Тони и какой-то дожидавшийся нас чиновник вываливали на меня все, что на то время было известно об аварии. Вечерний поезд отправился вчера точно по расписанию, в 17:30 от Юстонского вокзала Лондона к центральному вокзалу Глазго. Сто пять пассажиров, четыре члена поездной бригады. В 20:15 поезд Pendolino проходил участок пути в районе Грейригг с плановой скоростью 153 км/ч и на железнодорожной стрелке сошел с рельсов. Из-за аварии повалило столбы высоковольтной линии, а пассажиры говорили, что поезд сначала сильно раскачивался, потом опрокинулся. Вагоны отбросило чуть ли не на 10 метров, под насыпь. Первыми к месту крушения добрались местные фермеры, а затем к ним присоединились более десятка машин скорой помощи, около 500 спасателей, горнопоисковый отряд, полиция, спасательные вертолеты и пять пожарных расчетов. Шел проливной дождь, было темно и грязно, но люди неустанно работали всю ночь, чтобы эвакуировать пассажиров.

К моему приезду уже всех эвакуировали, и теперь спасатели пытались очистить пути, чтобы возобновить движение. Место аварии было оцеплено полицией, и я пролез под полицейской лентой, чтобы посмотреть, куда указывал Тони, — на поврежденные рельсы. Потом мы подошли к собравшейся поблизости небольшой толпе. Кто-то спросил меня:

— Ричард, что вы здесь делаете?

— А где же мне еще быть? — ответил я. — Если бы в этом поезде ехали мои близкие, мне бы хотелось увидеть владельца компании.

Это был наш поезд, наши сотрудники и наши пассажиры, и я хотел сделать все возможное, чтобы им помочь. У меня оборвалось сердце, когда мне сказали, что в аварии погибла пожилая женщина. Маргарет Мэссон было 84 года, она жила в Глазго. Ее семья уже поехала в морг, и я тоже отправился прямо туда. Мы крепко обнялись — а что еще поделаешь? Тихонько поговорив с семьей погибшей, я пошел навестить нашего машиниста Иэйна Блэка и встретился с семьями еще пятерых пассажиров, серьезно пострадавших в аварии. К счастью, со временем все полностью поправились. Потом я отправился в школу Грейригга, которая временно превратилась в оперативный штаб, повидался с пассажирами и поблагодарил нашу команду, которая работала всю ночь.

Я совершенно уверен: после любой крупной катастрофы самое важное — это быстро прибыть на место, быть в курсе событий, проявлять сочувствие и не врать. Разбор последствий аварии, в которую так или иначе вовлечена твоя компания, — одна из труднейших задач для руководителя. Никому такого не пожелаю. Впрочем, грех ныть: куда тяжелее приходится тем, чьи близкие погибли или пострадали в аварии.

Я много лет управлял авиакомпаниями, и у нас никогда не было серьезных происшествий, но в глубине души я всегда чего-то опасался. Всякий раз, когда поздно ночью звонил телефон, я боялся, что случилось самое страшное. Руководить компанией, отвечать за человеческие жизни — к такому бремени привыкаешь. Но к подобным моментам привыкнуть невозможно: слишком тяжело. Если что-то идет не так — я понимаю, что вся ответственность на мне. В конце концов, это же мое имя написано над входом в лавку. Если все идет хорошо — я получаю заслуженную порцию похвал, если

случается что-то плохое — свою законную долю проклятий. Но и то и другое всегда рассматриваю как урок.

Мы выяснили, что железнодорожные стрелки плохо обслуживались: это был недосмотр компании Network Rail. По плану их должны были проверить пятью днями ранее, но не проверили. Как только мы убедились, что сделано все возможное, чтобы помочь людям, я прямо посреди поля собрал импровизированную пресс-конференцию. Я ждал, что на нас накинута или хотя бы начнут огульно обвинять. Однако мы встретили только поддержку. Хотя мы и были уверены, что нашей вины в аварии нет, мы посчитали неправильным критиковать Network Rail, но ее гендиректор Джон Армитт прямо и честно признал, что во всем виновата его компания. А я похвалил нашего отважного машиниста: «Он не струсил и почти километр пытался выровнять поезд, сошедший с рельсов. Кто запрещал ему бежать, спастись? Но он не стал думать только о себе и в результате получил серьезные травмы. Он настоящий герой».

Расследование показало, что катастрофа могла оказаться еще страшнее, а пострадавших могло бы быть еще больше, если бы не запас прочности поездов Pendolino. После аварии мы стали более тесно взаимодействовать с Network Rail, а в обществе к нам стали относиться даже лучше. Испытание было тяжелым, но мы справились с ним достойно, и все это оценили.

\*

Да, общественная реакция на последствия крушения в Грей-ригге наглядно показала, как изменилось отношение к Virgin Trains с тех пор, как в далеком 1997 году мы выиграли франшизу West Coast Main Line. Компанию, которая была национальным позором, нам удалось превратить в самого востребованного европейского железнодорожного перевозчика. К 2012 году удовлетворенность клиентов выросла

до 91%, а в 2017-м компания стала самой загруженной товарно-пассажирской компанией в Европе с объемом перевозок 38 миллионов пассажиров в год. Когда мы только начинали заниматься компанией, эта цифра не превышала 13 миллионов.

В 2012 году снова был объявлен конкурс на эту франшизу, и мы были уверены, что выиграем. Нам хотелось развивать компанию и дальше, поэтому мы выдвинули довольно дерзкое, но реалистичное предложение. Мы представили план: увеличение годового пассажиропотока до 49 миллионов к 2026 году, поставка дополнительных новейших поездов Pendolino, выплата 4,8 миллиарда фунтов государству. Нашим основным конкурентом выступила компания FirstGroup, которая заявила, что сможет выплатить государству 5,5 миллиарда и увеличить количество пассажиров до 66 миллионов в год. Мы кое-что понимали в этом деле и могли с уверенностью сказать: это было невыполнимо. К тому же FirstGroup не впервые хваталась за неподъемную ношу и уже доставила немало головной боли государству, пассажирам и налогоплательщикам. Как-то она сделала предложение по франшизе Great Western, обязуясь выплатить государству огромные деньги — больше миллиарда фунтов к концу действия франшизы. А затем... просто отказалась от соглашения по франшизе, прежде чем основные платежи по ней были просрочены. FirstGroup выступала с непродуманными предложениями, а когда не могла выполнить обязательства — как ни в чем не бывало отходила в сторону, успев заработать кучу денег. Это все равно что покупать дом в рассрочку на 10 лет — сначала предложить куда больше, чем просят, внести грошовый залог, заселиться, а потом съехать, не уплатив и малой части всей суммы. Ни один собственник в здравом уме не согласится на такое. Я всегда готов рисковать — но обдуманно, а не безрассудно.



Я полагал, что в министерстве транспорта рассуждают так же. И у меня просто отвисла челюсть, когда в августе 2012 года объявили, что франшиза West Coast Main Line будет передана компании FirstGroup. Услышав эту новость по телевизору, я, не веря собственным глазам, уставился в экран, потом добрался до телефона и позвонил Патрику Макколлу, чтобы спросить, что он обо всем этом думает.

— Какая-то ерунда, — согласился он. — Они просто не смогут перевезти столько людей — цифры не сходятся.

Весь день я не мог думать ни о чем другом. Чем больше деталей о предложении FirstGroup всплывало, тем отчетливее мы понимали, что решение высосано из пальца. Я написал премьер-министру Дэвиду Кэмерону и канцлеру казначейства Джорджу Осборну, а также министру транспорта Джастин Грининг, усомнившись в правильности их решения. Я никак не мог с ним согласиться, я был слишком уверен, что мы правы, что мы сможем и дальше менять компанию к лучшему. Если мы потеряем West Coast Main Line, у нас не будет и других франшиз, а Virgin лишится тысяч прекрасных сотрудников. Эта мысль расстраивала меня до сердечной боли.

Мы продолжали перебирать возможные пути; одним из вариантов было судебное разбирательство с министерством транспорта в Высоком суде. Я уже говорил, что ненавижу ходить по судам, но тут хотя бы можно было вынудить министерство дать нам больше информации о других предложениях и о том, как вообще было принято такое решение. Мы привлекли опытного эксперта, чтобы оценить наши шансы на победу, если мы все-таки решимся потягаться с министерством в суде. Шансов оказалось немного — меньше 10%. Председатель совета директоров Virgin Group Питер Норрис, наш генеральный директор Джош Бэйлисс и исполнительный директор Иэн Вудс выступали против обращения в суд. Они считали, что это будет пустой тратой огромных денег.



Хотел ли я бросить вызов власти? Я безгранично доверял своей команде, но если уж меня что-то зацепило — я этого так не оставлю. Я был уверен, что нас дурят, и не собирался сдаваться без боя. Я чувствовал ответственность за всех наших сотрудников, которые могли потерять работу, если мы сложим лапки. Но не хотелось и выглядеть нытиком, который не умеет проигрывать. Репутация — это главное, так что нужно было все тщательно взвесить. Чего я добьюсь — славы мелкого сутяжника или отмены решения?

Наши сотрудники не стеснялись в выражениях: на вокзалах и перронах, в офисах и на улице, дома в разговорах с близкими они обсуждали происходящее, и я не имел права сдаваться. А поддержка все ширилась! Росс Маккиллоп, постоянный клиент и Virgin Trains, и FirstGroup, составил онлайн-петицию с призывом к правительству пересмотреть свое решение. Электронная петиция в считанные дни собрала 180 тысяч подписей: теперь вопрос нужно было поднимать в парламенте. А между тем пресса бурлила — если сначала ее веселило, как мы барахтаемся, то теперь принятое решение не казалось ей таким уж забавным. И наши клиенты, среди которых были лорд Алан Шугар, Пирс Морган, Джейми Оливер, Эдди Иззард, Рио Фердинанд, Стивен Фрай, Дермот О'Лири, Мо Фара, и даже некоторые члены парламента обратились к своим подписчикам в соцсетях с призывом подписать петицию. «Как-то подозрительно Virgin Trains потеряла франшизу, не находите?» — спрашивал Стивен Фрай. Все это помогло, и вскоре наша онлайн-петиция собрала максимальное количество подписей за все время.

Затем Джастин Грининг ушла с поста министра транспорта, и ее сменил Патрик Маклохлин. Интересно, что же происходит там, в кулуарах? На каждой встрече мы расспрашивали чиновников о подробностях, но те застенчиво смотрели в пол. В прессе ходили слухи, что кое-кто в министерстве транспорта действует по принципу «все равно

кто, лишь бы не Брэнсон» и что предложения оцениваются совсем не по существу. Я работаю с железными дорогами 15 лет, мы многое изменили к лучшему — так почему же для этих людей я до сих пор чужак и выскочка? Нет, обычно я не против «высочки», но если из-за меня рухнет хороший бизнес, а хорошие люди останутся без работы — этого я себе не прощу. Кажется, власти вернулись к тому, с чего начали: «Этот придурок будет лпать свой логотип на мои поезда только через мой труп!»

Все это время Брайан Соутер, Мартин Гриффитс и их коллеги из компании Stagescoach здорово нам помогали. Мы пережили множество взлетов и падений, но 20 лет совместной работы приучают полностью доверять друг другу, так что коллеги поддержали наше мнение. На горизонте маячил крайний срок принятия окончательного решения, и я собрал команду дома у Сэма и Холли в Кидлингтоне. В гостиной вокруг кофейного столика расселись Патрик, Джош, Питер, наш коммерческий директор Ник Фокс и Тони Коллинз. Все с интересом разглядывали старые шахматы с фигурами в виде персонажей «Алисы в Стране чудес». Похоже, чиновники из министерства транспорта провалились в кроличью нору, когда принимали свое решение! И я задумался: не считают ли в министерстве, что я похож на Безумного Шляпника?

Я обошел всех и спросил, кто что думает. Мы попытались разложить все по полочкам, но, разумеется, у нас возникли некоторые разногласия. С одной стороны, мы были готовы лопнуть с досады, с другой — решать надо было быстро. Председатель совета директоров и исполнительный директор считали, что надо выбросить белое полотенце на ринг и вежливо устраниваться от дальнейшей борьбы. У них было простое объяснение: слишком высок риск для бренда. Но неужели в обществе и правда считают, что мне просто жалко свои поезда? Обстановка начинала накаляться.



В этот момент из кухни с подносом в руках вышла Джоан.

— Мальчики, мне кажется, вам нужен небольшой перерыв. Чаю?

Конечно же, на подносе были чай и шоколад, и мы слегка расслабились, чтобы собраться с мыслями. Я подошел к Джоан, поцеловал ее и шепнул:

— Ты всегда знаешь, что делать, когда все плохо.

Я немного остыл и обернулся к Тони, который все это время молчал.

— Что ты думаешь? — спросил я его. — Ты же лучше всех знаешь эту братию.

Тони заговорил не сразу.

— По-моему, тут торчат чьи-то министерские уши, — наконец произнес он. — Чем тщательнее мы анализируем цифры, тем понятнее, что FirstGroup просто издевается.

Патрик, который возглавлял битву с правительством, согласен закивал. Я откинулся на спинку кресла, поставил чашку. В голове у меня все сложилось. Это не уши торчат, а кое-что другое! Я не был так зол со времен «грязных трюков» British Airways.

— Мы прошли длинный путь, — сказал я всем. — Я знаю, что мы правы, и поэтому наша работа еще не закончена. К черту все, давайте действовать.

Я редко иду наперекор своим заместителям, но главный все-таки я и ответственность — на мне. И я принял решение: позвонить юристу и поручить ему дать ход судебному разбирательству.



\*

Через несколько недель я бродил по коридорам офиса Virgin Trains, запрятанного в недрах Юстонского вокзала, и готовился выступить свидетелем на разбирательстве в Транспортном комитете палаты общин. Графики и цифры плыли у меня перед глазами. Птичий язык железнодорожной

отрасли — сложная штука, и я беспокоился, сумею ли правильно произнести все аббревиатуры и не перепутать цифры. Обычно я смотрю на свою дислексию как на преимущество в бизнесе, но, когда речь идет о государственных деньгах, лучше бы не путаться в показаниях.

Когда мы подъехали, у здания парламента уже собралась толпа, но я был слишком занят своим выступлением, чтобы обращать на это внимание. Я сидел у дверей зала, обильно потел, хотя было по-осеннему прохладно, и напоследок яростно строчил на полях своих записей. «Наше предложение — лучшее, и для железных дорог, и для страны», — написал я сверху листа и подчеркнул. Когда меня вызвали, я судорожно вздохнул и вошел в зал, где за квадратным столом сидели важные люди в костюмах. Казалось, они смотрят на меня так, будто я делаю что-то ужасно неприличное. Я поблагодарил членов комитета за то, что они согласились нас выслушать, и открыто изложил нашу точку зрения.

— Добрый вечер, мадам председатель, — начал я. — Я бы хотел коротко изложить нашу позицию. Компания Virgin Trains полагает, что, если принятое решение будет воплощено в жизнь, это негативно скажется на стране и на пассажирах West Coast Main Line, а также на пассажирах, пользующихся другими франшизами. Успех West Coast жизненно важен для страны. Неправильное решение — зло для всей Британии. Проанализировав обе заявки, мы утверждаем, что Virgin предлагает лучшие условия и, что не менее важно, наше предложение выполнимо и более надежно с финансовой точки зрения. К примеру, мы планируем инвестировать 800 миллионов фунтов в новые поезда, а также модернизировать станции и ввести новые маршруты в самом ближайшем будущем.

Я рассказал, насколько нас разочаровал сам процесс рассмотрения заявок, и объяснил, почему наш случай вовсе не рядовой.

— К сожалению, процедура, используемая министерством для оценки предложений, не позволяет напрямую сравнить предложение, сделанное FirstGroup, с другими заявками, а также оценить его реалистичность. Наша заявка проигрывает уже в четвертый раз — дважды в конкурсе на East Coast и еще один раз на CrossCountry. Но опротестовать результат мы решили впервые, и это решение далось нам нелегко. С тех пор как компания National Express отказалась от своих обязательств после коллапса East Coast, — продолжал я, — мы обсуждали с министерством транспорта, как улучшить процедуру, чтобы не допустить подобного в дальнейшем. На посту министра транспорта за это время сменились трое, мы встречались с каждым — и все безрезультатно. Но теперь появилась возможность избежать повторения подобных провалов. И мы убеждены, что просто взять паузу в процессе по West Coast уже недостаточно: это все равно что лечить рану пластырем. Сама процедура и структура франчайзинга настолько ущербны, что мы рекомендуем полностью пересмотреть текущие правила и инструкции, а конкурс по франшизе West Coast отложить вплоть до пересмотра. Ошибочное решение по этому вопросу, принятое в рамках несовершенной процедуры, слишком дорого обойдется пассажирам и налогоплательщикам. Мы с нашими партнерами из Stagecoach будем рады взять управление текущей франшизой на некоммерческих условиях до тех пор, пока этот процесс не будет завершен. Мы убеждены, что совершенствование правил отбора заявок позволит государству получить более выгодные предложения как по этой, так и по другим франшизам.

Моя речь была длинной, а ответ на нее — вежливым, но кратким.

— Спасибо, мистер Брэнсон, — сказала председатель комитета.

Когда слушания закончились, я покинул зал, совершенно не представляя, каким будет решение. Но я чувствовал, что

мы сделали все возможное, и от этого становилось немного легче.

Прошло несколько дней, из комитета не было ничего слышно, а дата нашего судебного разбирательства, назначенного на первую неделю октября, угрожающе приближалась. 1 октября я прилетел в Нью-Йорк, чтобы выступить на мероприятиях Virgin Unite. В мой гостиничный номер зашла Хелен.

— Я только что говорила по телефону с секретарем Патрика Маклохлина, — сказала она. — Министр хочет поговорить с тобой в семь вечера — в полночь по лондонскому времени.

Я отменил все планы и пригласил к себе в гостиницу Джоша и Ника, которые тоже были в городе. Ровно в семь вечера раздался телефонный звонок.

— Ричард, для начала я хотел бы принести извинения от имени министерства, — сказал министр. — Мы обнаружили существенные технические изъяны в процедуре проведения конкурса. Наше министерство допустило прискорбные и абсолютно неприемлемые ошибки в управлении процедурой. По этой причине мы отменяем результаты конкурса на управление железными дорогами West Coast Main Line.

Как я не закричал от радости в трубку — не знаю. Но на меня смотрели Ник, Джош и Грег Роуз, и я постарался сделать каменное лицо.

— Хорошо, — ответил я.

— Мы не будем оспаривать судебный иск, поданный Virgin Trains в Высокий суд, — продолжил министр. — В скором времени я сделаю официальное заявление, но вам я хотел сообщить об этом лично.

Завершив разговор, я обернулся к коллегам, застывшим в ожидании, и напустил на себя самый скорбный вид.

— Ну что же... вот и все. По крайней мере мы попытались. — Правда, долго я не продержался и расплылся в улыбке: — Ладно-ладно, мы победили! Они отменяют результаты конкурса!

Какое это было облегчение! Мы правы, мы сохраним нашу команду, а общество узнает правду.

Мы предположили, что нам позволят продолжить управлять перевозками, пока министерство транспорта будет наводить порядок, но было непонятно, на каких условиях и как долго. Я вылетел в Британию, чтобы встретиться с коллективом: мне хотелось лично поблагодарить людей за их стойкость и поддержку. В итоге мы довольно быстро подписали соглашение о начале работы с 9 декабря 2012 года, которое затем было продлено до 2018 года. Новые условия франшизы повысили налоговые выплаты на 58%, что гарантировало государству более 430 миллионов фунтов. Когда я выступал с заявлением на Юстонском вокзале, представители министерства тоже стояли на платформе. Они даже принесли торт! Надо же, как все повернулось: еще несколько месяцев назад мы отравляли друг другу жизнь.

Франшиза вернулась и твердо встала на прежние рельсы, а к июлю 2015 года мы перевезли уже 400 миллионов пассажиров. В 2014 и 2015 годах мы выиграли награду Business Travel Awards в номинации «Лучший оператор железнодорожных перевозок» — а ведь если бы мы не оспорили решение министерства транспорта, франшизой управлял бы кто-нибудь другой. Еще одно доказательство нехитрой истины: если во что-то веришь — стой на своем.







---

## 20 Как я стал банкиром



Одна из показательнейших фотографий времен финансового кризиса 2007–2008 годов в Британии — массивные старые часы на здании главного офиса банка Northern Rock в Нью-касле, отсчитывающие минуты до открытия, и огромная очередь под ними. Это было время массового бегства клиентов из банков, и люди хотели забрать свои сбережения. Есть и другой снимок — как я высовываюсь из окна соседнего здания в честь официального объявления о покупке банка Northern Rock нашей компанией Virgin Money. Это было пять лет спустя, в январе 2012 года. Правда, тогда все пошло наперекосяк. Стремясь порадовать прессу хорошим фото, я по пояс высунулся из окна. И... почувствовал, что падаю: похоже, я немного перестарался. На долю секунды мне показалось, что я сейчас загремлю прямо с верхнего этажа, но тут, к счастью, кто-то схватил меня за рубашку и втащил обратно. Тот самый случай, когда все могло закончиться ужасно, но обошлось. Кстати, чем-то напоминает и саму историю приобретения банка Northern Rock компанией Virgin.

\*

К концу 2007 года стало абсолютно ясно, что у мировой экономики проблемы. Предвидя грядущие трудности, я продал все свои личные пакеты акций и вышел в кэш. К августу

кризис добрался и до банковского сектора. В сентябре у себя дома на Некере я смотрел репортаж по BBC: Роберт Пестон, стоя у того самого отделения банка Northern Rock в Нью-касле, рассказывал, как банк оказался на грани краха. Кто-то из опрошенных сказал: «Что этому банку нужно, так это чтобы кто-то вроде Ричарда Брэнсона навел в нем порядок».

«А это мысль», — подумал я.

Десятью годами ранее, в октябре 1997 года я, в котелке и костюме в полоску, перерезал красную ленточку и представил миру Virgin Money. Я официально стал банкиром.

Как, черт возьми, это произошло? В основном — из-за Роуэна Гормли, который на первой же встрече предложил Virgin заняться финансовыми услугами.

— И за каким дьяволом нам это нужно? — спросил я.

— Очень просто. Никто не верит банкам. Но все верят Virgin.

А еще — из-за Джейн-Энн Гадхиа, которая управляла нашим банком с самого первого дня. Выстроив компанию Virgin One и доведя количество клиентов до 70 тысяч, а объем ипотечных кредитов до 3,75 миллиарда фунтов, мы продали наши 25% акций партнерам из RBS за 45 миллионов фунтов. К сожалению, по условиям сделки Джейн-Энн и многим из ее команды пришлось перейти работать в RBS (Virgin Money продолжила работать с другими нашими услугами под руководством Роуэна). К 2007 году мы предлагали все виды банковских услуг — начиная от сравнения цен онлайн и заканчивая кредитными картами, сберегательными счетами и инвестициями. Компания стала полностью нашей еще в апреле 2004 года, когда мы выкупили оставшиеся 50% акций за 90 миллионов фунтов у AMP/ННГ. Нашей следующей целью стал выход на рынок ипотечного кредитования. И я радостно ухватился за возможность снова позвать к нам Джейн-Энн. Работая на RBS, она ужасно расстраивалась из-за безответственности сэра Фреда Гудвина

и компании. И тогда Джейн-Энн вспомнила о моем давнем предложении вернуться к нам. Когда она позвонила и объяснила ситуацию, ей пришлось подождать... миллисекунду, не больше: я тут же предложил и ей, и всей команде их прежние должности. Не прошло и недели, как Джейн-Энн и 82 ее сотрудника снова оказались у нас. Джейн-Энн сгорала от нетерпения — у нее уже был готовый план, как построить такую же Virgin One, только лучше, и захватить ипотечный рынок. Я позвонил ей с Некера и сказал всего три слова: «Добро пожаловать домой».

Когда я смотрел тот самый репортаж Роберта Пестона по BBC, Джейн-Энн была в Эдинбурге и отдыхала в спа-салоне. На веках у нее лежали огуречные кружочки, а в голове роились точно такие же мысли о Northern Rock. Как только Джейн-Энн смогла открыть глаза, она тут же отправила электронное письмо Гордону Маккаллуму и Стивену Мерфи, где в общих чертах объяснила, как мы сможем и помочь людям, страдающим от кризиса, и развить свой бизнес. «Так или иначе, — писала она, — я считаю, надо заняться исследованиями и спросить у людей, кому они готовы доверить свои деньги. Готова поспорить, что ответ будет один — Ричарду Брэнсону. Понимаю, звучит бредово, но, с другой стороны, если в системе сбои — это отличная возможность что-то изменить, так что, я считаю, мы вполне можем вмешаться».

Стивен Мерфи и Гордон Маккаллум поначалу колебались: «бредово» — это еще было мягко сказано. Но, переговорив с Питером Норрисом, который управлял банком Barings, мы отнеслись к этой идее несколько серьезнее. К 13 сентября 2007 года всем стало ясно, что ситуация критическая: в Британии люди массово забирали деньги из банков, а такое в последний раз было при королеве Виктории. Всюду змеились длинные очереди к банкам: в новостях показывали хвосты этих очередей, меня же интересовала, так сказать, их

голова. Сотрудники Northern Rock, работая круглые сутки, демонстрировали высочайший уровень профессионализма в отчаянном положении. Это впечатляло. Я подумал, что эти люди заслуживают более радостного будущего.

Я начал секретные переговоры, чтобы собрать инвесторов и сформировать консорциум акционеров — моя команда нежно называла это «обзванивать деньги». 12 октября мы вместе с Джейн-Энн и Ником Фоксом отправились на фондовую биржу с нашим предложением. Мы предложили вложить в банк дополнительные 1,25 миллиарда фунтов, при этом управление должно было перейти Virgin Money. Это была хорошая сделка — и для держателей акций, которые смогли бы вернуть свои инвестиции на отличных условиях, и для всего общества. Сначала надо компенсировать потери налогоплательщикам, потом уже можно будет получать прибыль. Мы подсчитали: Virgin Money потеряет около 300 миллионов фунтов к началу 2009 года, станет безубыточной в 2010 году, а дальше начнется рост.

Огромные цифры? Конечно. Так крупно Virgin Group еще никогда не рисковала. Меня это тревожило — в банковском бизнесе я все еще был новичком. По зубам ли это Virgin? Примет ли нас банковское сообщество? Будь я помоложе, я пустился бы в любую авантюру не глядя. Но теперь мне нужно было все обдумать. Взвесив все за и против, я решил действовать. 26 ноября, после длительных переговоров, банк Northern Rock назвал нас победителями тендера. А когда и Bank of England, и FSA тоже предпочли наш консорциум, все указывало на то, что сделка пройдет успешно.

\*

Но в банковском деле ничего не бывает просто и понятно, особенно когда в дело вмешивается политика. В январе 2008 года Гордон Браун, занимавший тогда пост премьер-министра, пригласил меня и нескольких ведущих британских бизнесменов

присоединиться к торговой делегации в Китай. Virgin как раз искала пути расширения на Дальний Восток, поэтому я с радостью согласился. В поездке нас сопровождали 40 журналистов, и пресса заговорила, что «Брэнсон и Браун спелись». Не успел я переодеться в пекинской гостинице, как в газете уже напечатали карикатуру — мы с Гордоном лезем друг к другу в карман. Вообще-то, мы и двумя словами не перекинулись во время полета, но кто же в это поверит?

Я только собирался выступить с речью в Доме народных собраний на площади Тяньаньмэнь, а в палате общин за трибуной уже стоял лидер Либерально-демократической партии Винс Кейбл и с высоты своей депутатской неприкосновенности доказывал, что я не гожусь для управления банком. Что за чушь? Какая разница, гожусь я или нет, — я же не собирался сам руководить банком в ежедневном режиме! Умей я все делать сам, зачем бы мне была нужна такая команда профессионалов банковского дела, которая управляла Virgin Money? Но мистер Кейбл все равно твердил, что я «национализирую риски и приватизирую прибыль».

Кейбл в принципе возражал против этой сделки, но и ко мне у него было что-то личное. А меня догнало мое собственное прошлое. Когда мне было 19, я принял одно из самых глупых решений в своей жизни — продавал в Британии пластинки, предназначенные для экспорта, и не платил налоги. Меня поймали, посадили на ночь в кутузку, а потом присудили штраф — вдвое больше, чем сумма неуплаченных мной налогов. Таможенное и акцизное управление Ее Величества не стало выдвигать обвинение, так что обошлось без судимости, но я сам для себя твердо решил дальше жить так, чтобы спокойно, с чистой совестью спать по ночам. Скелеты в шкафу мне были ни к чему, и я сам рассказывал об этом случае — и чтобы другие могли извлечь из него урок, и чтобы самому не забывать. Оказалось, что о своей ошибке 36-летней давности помню не я один.

Между тем разгорался спор о необходимости национализации Northern Rock, но я пребывал в совершеннейшей уверенности, что власти смогут выбрать лучшее решение и для банка, и для страны. Давление росло, критика усиливалась, нас попросили увеличить государственные гарантии и вложить дополнительные 200 миллионов фунтов в варранты<sup>23</sup> на акции. Риск взлетал до небес, а надежды на возврат вложений камнем шли на дно. Неудивительно, что при таком раскладе конкуренты самоустраились, но мы не собирались отступать. Похоже, других предложений, кроме нашего, у властей и не было.

Но 17 февраля в два часа дня Гордон Браун и Алистер Дарлинг внезапно объявили о национализации Northern Rock. По иронии судьбы (если вспомнить, кто мне подбросил эту идею) я узнал об этом из новостей по BBC. Я был в ярости. С генеральным казначеем Алистером Дарлингом мы встречались в самом начале этой эпопеи и договорились, что он сам сообщит мне об окончательном решении. А теперь я узнаю все от диктора! Я позвонил Патрику Макколлу, который работал над сделкой со стороны Virgin Group.

— Сделки не будет, банк национализируют, — сказал я.

— Очень смешно, Ричард. Я на это не куплюсь. — Он думал, я шучу.

— Я серьезно. Включи BBC.

Патрик включил телевизор, чтобы самому услышать про Northern Rock, но упрямо не хотел верить:

— Твою мать, как ты втянул BBC в этот розыгрыш?

В итоге мне позвонил сам Гордон Браун, чтобы объяснить решение властей и попросить меня не поднимать слишком много шума. Я весь кипел и, как только положил трубку, уселся писать язвительный пост в блог — о «темных делишках

---

<sup>23</sup> Свидетельство, дающее держателю право купить акции компании за определенную цену в течение оговоренного времени.

на Даунинг-стрит». Впрочем, дописав, я одумался и не стал жать кнопку «Отправить» — ничего хорошего из этого все равно не выйдет, после драки кулаками не машут. Вместо этого я отправился на остров Москито, где мы работали над новым экологическим проектом. Впрочем, пока доктор Дэниел Кэммен рассказывал мне о компьютерном моделировании солнечных панелей, мои мысли были в другом месте.

— Я только что узнал, что Northern Rock национализировать, — перебил я его. — Так что, если здесь у вас все в порядке, я, наверное, пойду напьюсь.

«Гордону Брауну предстоит столкнуться с истиной, которую я давно усвоил, — вскоре написал Джонатан Калдер в *New Statesman*. — Нет ничего опаснее разочарованной девственницы<sup>24</sup>». Шутки шутками, но он попал в точку.

Нас очень расстроила неудача с Northern Rock, но мы переключились на другие планы по развитию Virgin Money. Я всегда искал новые возможности для расширения бренда, хотя нередко они лишь на первый взгляд были привлекательными. В середине нулевых новый финансовый продукт, в который хотел инвестировать банк Goldman Sachs, вызвал в банковских кругах некоторый ажиотаж. Я никогда раньше не слышал об этом продукте, подумал, что все это довольно сомнительно, и только фыркнул, узнав, сколько нужно денег. Мы решили выждать время и разузнать побольше. Чем больше мы узнавали, тем глубже становился мой скепсис, и в итоге, чтобы не навредить бренду, мы отказались от этой затеи.

Я и думать об этом забыл, но тут грянул ипотечный кризис, и в финансовом мире поднялся настоящий переполох. А о том финансовом продукте — субстандартной ипотеке — вдруг заговорили все. Многие эксперты называли

---

<sup>24</sup> В этой фразе обыгрывается название компании Virgin — «девственница».

субстандарты одной из главных причин кризиса, а банк Goldman Sachs был оштрафован на 550 миллионов долларов Комиссией по ценным бумагам и биржам США. Но второй по величине штраф за всю историю Уолл-стрит — это было еще полбеды. Банку Goldman Sachs пришлось не только раскошелиться, но и признать, что их маркетинговые материалы по субстандартам — те самые документы, которые когда-то просматривали и мы, — содержали неполную информацию и вводили инвесторов в заблуждение. Это было очень своевременное напоминание: перед сделкой надо изучить каждую мелочь, и если сомневаешься — следуй своему чутью.

\*

Это уже потом стало понятно, что неудача с Northern Rock в 2008 году обернулась для нас благом. После сорвавшейся сделки мы сосредоточились на расширении услуг Virgin Money, а наш международный бренд тоже продолжал расти и развиваться. Однако в июне 2011 года, уже при новом правительстве консерваторов, казначей Джордж Осборн объявил о приватизации Northern Rock. Мы решили снова пободаться и сделали колоссальное предложение — 747 миллионов фунтов: если владеешь авиакомпанией, понимаешь, какое это красивое число. Наша заявка выиграла, и на этот раз правительство согласилось.

В ноябре было объявлено о сделке по покупке Northern Rock компанией Virgin Money. В один миг наша компания приобрела совсем иной размах: 2100 сотрудников, 75 отделений Northern Rock, миллион клиентов, ипотечный кредитный портфель в 14 миллиардов фунтов и 16 миллиардов фунтов на депозитных счетах клиентов. Такое объединение оказалось для Virgin Money весьма кстати. Мы уже предлагали кредитные карты, инвестиционные и страховые услуги — теперь к этому добавилось ипотечное кредитование, а также ведение сберегательных и текущих счетов.



Объединение означало, что теперь у нас есть база для роста и нет нужды ни в реорганизации, ни в сокращении рабочих мест. К тому же мы пообещали никого не увольнять. Появился шанс создать по-настоящему прорывной бизнес — банк, который станет надежным, стабильным и потреплет немало нервов большим шишкам.

Мы открыли головной офис по управлению ипотечным и сберегательным бизнесом в Ньюкасле и попытались вписаться в местную культуру. Я отправился в офисы Virgin Money, расположенные в районе Госфорт, чтобы познакомиться с сотрудниками, а затем поехал в Эдинбург, где встретился с другими членами нашей команды. На обратном пути в Лондон мы сделали крюк и заехали в отделение в Норвиче, а потом я вернулся в столицу — надо было успеть на собственное выступление о том, как закончить войну с наркотиками. В таких случаях я даже посмеиваюсь над вывертами моей собственной жизни. Я, наверное, единственный человек в мире, который может переключиться с создания банка на речь в защиту легализации марихуаны так же быстро, как открыть банковский счет... или забить косяк.

Сделка была заключена за несколько часов до футбола — «Ньюкасл Юнайтед» принимал «Манчестер Юнайтед», и для местной команды это был один из главных матчей текущего сезона. Мы помчались в местную типографию и распечатали наклейки с нашим логотипом, чтобы приклеить их на футболки игроков. «Ньюкасл Юнайтед» тогда тренировал Алан Пардю, и мы восприняли это как хороший знак. В 1990-е он зажигал за «Кристал Пэлас». Это был первый футбольный клуб, который спонсировала Virgin. На тот момент у нас был один-единственный самолет в Virgin Atlantic в международном аэропорту Гатвик, и я искал любую возможность заявить о нашей авиакомпании. Мы слышали, что «Кристал Пэлас» срочно ищет спонсора и просит 10 тысяч фунтов на поддержку команды. Сегодня футболисты в день

зарабатывают и то больше. «Кристал Пэлас» плелся в хвосте таблицы, но благодаря грозному нападению в лице Иэна Райта и Марка Брайта добрался до финала Кубка Англии. В первом матче игроки вышли с логотипом Virgin на футболках и сыграли вничью с «Манчестер Юнайтед»: это означало переигровку. Я не большой фанат футбола, но тут я бешено орал, когда Райт сделал дубль на «Уэмбли». Переигровка означала, что наш логотип снова будут показывать по телевизору: никогда еще мы так удачно не вкладывали 10 штук. А теперь вернемся обратно в январь 2012-го: «Ньюкасл Юнайтед» обыграл «Манчестер Юнайтед» со счетом 3:0 в прямом эфире на Sky Sports, и все теперь знали, что Virgin Money тоже вышла на поле.

Что ж, Virgin вернулась на торговые улицы, и я решил, что мы должны разительно отличаться от унылых старых банков, офисы которых соседствовали с нашими. Я терпеть не мог стеклянные перегородки между клиентом и кассиром. Мне хотелось, чтобы стиль Virgin Money не сильно отличался от стиля Virgin Records и Virgin Megastores, где можно было расслабиться, посидеть, поболтать с друзьями. Почему бы не открывать счет в банке с таким же удовольствием, с каким покупаешь новые диски?

— А зачем нам в наших отделениях стеклянные перегородки? — спросил я Джейн-Энн.

— Затем, что сотрудники беспокоятся о безопасности и опасаются грабителей, — терпеливо объяснила она.

Но я уже закусил удила.

— А когда было последнее ограбление? И много ли у нас в банках наличных?

В конце концов коллеги сдались, и мы освободили от стекол все отделения.

Как-то Джейн-Энн упомянула офис RBS в Эдинбурге, известный как Женское отделение, где она побывала много лет назад. Это было не просто отделение банка, но еще

и чайная комната: приятная музыка, бесплатные напитки и даже бесплатный парацетамол! И сотрудниками, и посетителями этого отделения были женщины. Конечно, это отдавало сексизмом, но здоровое зерно тут было. Мы решили, взяв за основу залы ожидания Virgin Atlantic's Clubhouse, открыть наши собственные Virgin Money Lounge, чтобы оказывать совершенно особенные банковские услуги. Вернее, не оказывать никаких банковских услуг. Virgin Money Lounge были задуманы как места для дружеских встреч, где можно воспользоваться Wi-Fi, бесплатно выпить сока или лимонада, расслабиться после тяжелого рабочего дня или привести с собой детей, чтобы они здесь поиграли. Мы проводили презентации книг, выставки и благотворительные мероприятия, даже поставили рояли, чтобы подчеркнуть нашу музыкальную предысторию. Строго говоря, это просто частный клуб, а единственное условие членства в этом клубе — быть клиентом Virgin Money.

Посетители Lounge чрезвычайно ценили такое отношение и оставались преданными клиентами наших банковских отделений, расположенных по соседству. В тех городах, где мы открывали клубы Lounge рядом с отделениями, продажи вырастали почти на 300% (только не говорите нашим конкурентам). Одна молодая женщина по имени Джессика Баннистер, предприниматель, постоянно приводила своего маленького сына в наш Lounge в Норвиче и спокойно занималась там своими делами. В июне 2015 года она написала мне письмо, в котором рассказала о своем опыте посещения клуба: «Я чувствую поддержку и понимание, я чувствую сопричастность. Я уже перевела к вам все свои счета, я доверяю вам и хочу вас поддержать, мне близок дух вашей компании, и я всем рассказываю, какое это невероятное место». Кто еще получает такие отзывы, кроме нас?

Следующие несколько лет Джейн-Энн упорно выстраивала фундамент Virgin Money. Боевой дух команды был на высоте,



клиенты шли толпой, а мы продолжали расширяться. Когда-то меня спросили журналисты, зачем мы покупаем «такой плохой банк». Я ответил: «Разумеется, чтобы сделать его хорошим!» В июле 2012 года мы выкупили у государства ипотечные активы на сумму 465 миллионов фунтов — это было наследие «плохого банка» Northern Rock. В январе 2013 года, забрав у MBNA кредитные активы на миллиард фунтов, мы привлекли больше инвестиций, а на следующий год вложили еще 363 миллиона фунтов.

Теперь у нашего маленького банка было все как у больших.



---

## 21 Совместный полет



Меня часто спрашивают, какая из компаний моя любимая. Компании — они как дети, их любишь одинаково, любимчиков у тебя быть не должно. Но если вы пообещаете никому не говорить, то я скажу по секрету: у Virgin Atlantic всегда будет особое место в моем сердце. Только представьте — без нее я до сих пор торговал бы музыкой, в мой-то 60 с хвостиком. Virgin Atlantic позволила мне взять разбег, и я построил целый мир — чтобы жить, любить, смеяться. В 2012 году я говорил: «Мы не собираемся исчезать. Двадцать восемь лет назад родилась моя малышка, Virgin Atlantic, хотя у нас был один-единственный самолет. Дети для нас всегда остаются детьми, и в нашей малышке мы до сих пор души не чаем».

В середине нулевых, во всей тогдашней круговерти, это было для меня настоящим спасением — что авиакомпания, которой я отдавал кучу времени и сил, физических и душевных, показывала многолетний стабильный рост и вообще держалась молодцом. Однако назревали серьезные трудности. В 2007 году мне позвонили из Управления гражданской авиации и предложили встретиться. Это само по себе уже было странно, но, когда чиновники на встрече потребовали никому не рассказывать о нашем разговоре, я понял: что-то не так.

Чиновники сообщили, что несколько сотрудников Virgin Atlantic вступили в сговор со своими коллегами из British Airways. Сговор обнаружил наш менеджмент и немедленно сообщил о нем управлению.

— Это правда, что ли? — спросил я гендиректора Virgin Atlantic Стива Риджвея.

Да ну, не может быть. Забыть о золотом правиле — никогда не разговаривай с конкурентами, если только это не официальные переговоры, — несусветная глупость. Это было возмутительно. Я ничего не знал и, конечно, захотел это все немедленно прекратить. Но обвинения оказались правдой, никакого «вы не так поняли»: действительно, были разговоры насчет топливных сборов на магистральных рейсах. Virgin Atlantic власти ничего не предъявили, поскольку об обнаруженном сговоре было немедленно доложено в Управление гражданской авиации, но я все равно чувствовал себя неуютно из-за всей этой истории. Кто-то в ВА потерял работу, а кто-то мог и сесть в тюрьму. ВА была оштрафована Управлением добросовестной конкуренции на 121,5 миллиона фунтов. Потом Министерство юстиции США оштрафовало их еще на 148 миллионов фунтов.

Несколько лет спустя Уилл Уайтхорн узнал, что менеджменту ВА стало известно о сговоре всего на сутки позже, чем нам, и их юристы тоже собирались пойти в управление. Бывший член совета директоров ВА сказал Уиллу: «Ребята, вы все сделали правильно». Если кому-то нужен урок, как опасны могут быть даже случайные разговоры с конкурентами, — пожалуйста, вот он.

Хоть я и считал, что в этой ситуации виноваты обе стороны, пути Virgin Atlantic и British Airways окончательно разошлись — особенно когда ВА объявила о планах слияния с American Airlines. Больше 10 лет ВА порывалась создать альянс с АА, с которой мы яростно конкурировали. Такой альянс мог вывести их из-под действия антимонопольного

законодательства США, а это позволило бы легализовать ценовой сговор, начать душить конкурентов и даже выжить Virgin Atlantic с рынка.

Если бы мне на денек дали порулить планетой, я бы всем велел более строго соблюдать антимонопольные законы и конкурентное право. Мне всегда нравилась поговорка «Мал, да удал»: чем больше компаний на рынке, пусть и небольших, тем лучше. Строго говоря, ВА просила о разрешении зафиксировать цены и расписание, а также хотела использовать маркетинговые и операционные данные совместно с АА — но при нынешних условиях это незаконно. Союз нечестивых, иначе не скажешь. Антимонопольные службы из-за наших протестов дважды блокировали попытки создать такой союз, и ВА со всеми своими лоббистскими возможностями уперлась в стену.

Потом, в сентябре 2008 года, в меню переговоров между ВА и АА снова появился вопрос о сделке. Соглашение Open Skies, которое позволяло любой авиакомпании из Евросоюза или США совершать полеты между любыми точками в этих странах, вступило в силу еще в марте. Оно открыло возможность создавать альянсы между британскими и американскими авиакомпаниями, а конкуренция оставалась бы на том же уровне. Партнерство ВА и АА позволило бы им безнаказанно ставить палки в колеса конкурирующим авиационным альянсам. Если бы двум крупнейшим перевозчикам в мире разрешили объединиться, рынок начало бы серьезно потряхивать. Эта сделка повредила бы, помимо прочего, и всей британской экономике, поставив под угрозу статус аэропорта Хитроу как крупнейшего в Европе пассажирского хаба: авиакомпании просто стали бы реже его использовать. Мы хотели во что бы то ни стало воспрепятствовать этому альянсу — на нашей стороне были и факты, и просто здравый смысл.

Со стороны ВА нам противостоял ее новый глава Уилли Уолш, и было похоже, что он хочет сделать это противостояние

личной схваткой между нами. Я понятия не имел, чем ему так насолил, но, сколько себя помню, у него был на меня зуб. Я ничего не знал об Уилли — только то, что его авиакомпания пытается удушить мою. Поэтому мы решили дать сдачи и прибегнуть к своему излюбленному приему — рассказать всем о тех трюках, которые пытаются провернуть наши конкуренты.

Я прилетел в Хитроу, и мы дали старт кампании «Бей ВА/АА», внаглую разрисовав этим слоганом наши самолеты, которые разлетелись по всему миру. Если сидеть сложа руки, то почти полная монополия ВА превратится в полную монополию АА. Они захватят огромную долю рынка на ключевых маршрутах — 100% полетов из Хитроу в Даллас/Форт-Уэрт, 80% — в Бостон, 70% — в Майами, 67% — в Чикаго и 62% — в Нью-Йорк. Кроме того, их лоббисты, кажется, спелись с регуляторами — вот уж удивительно!

В августе 2009 года, в первую годовщину подачи заявки от ВА и АА на объединение, я отправил письмо президенту Обаме, в котором предупреждал его, насколько вредным для потребителей будет это слияние. «Антимонопольную политику США в области авиации ждет поворотный момент, — писал я. — Никогда прежде американские власти не освобождали от исполнения антимонопольного законодательства компанию, работающую в отрасли, где появление новых значимых игроков и без того ограничено высоким порогом вхождения. Сегодня потребители рассчитывают на вас как никогда: нужно учитывать в первую очередь их интересы».

На этот раз президент не стал вмешиваться. Несколько позже я встретился с Обамой в Белом доме, но мы только коротко обсудили новости о проекте Совета старейшин, международные отношения и реформу наркополитики. Ходили слухи, что мы потихоньку смылись на Южную лужайку Белого дома после того, как я предложил президенту



выкурить косячок. Мы, конечно, оба за легализацию марихуаны, но, честное слово, ничего такого не было! Что же касается альянса ВА и АА, оставалось только надеяться, что их планы развеются как дым.

\*

Но трудности были не только у Virgin Atlantic. На другом конце света тоже было неспокойно: еще одна наша авиакомпания, Virgin Blue, попала в жернова немилосердного австралийского авиабизнеса.

Virgin Blue мы расширяли осторожно и старались действовать разумно и эффективно. На своем пике компания Ansett имела штат из 16 тысяч сотрудников и обслуживала 10 миллионов пассажиров. Когда наш пассажиропоток вырос до 15 миллионов, у нас в штате было всего четыре тысячи человек. Virgin Blue стала серьезным конкурентом в сфере рекреационного туризма, и нас уважали все больше и больше благодаря нашему отношению к клиентам. А еще с нами было весело и надежно — ведь мы же Virgin.

Но компания Qantas, наш основной конкурент, не дремала, а развивала свою собственную компанию-лоукостер. Я считал, что нам необходимо ответить выходом на новые рынки и сделать ставку на деловой туризм, и тогда мы сможем победить. Не реагировать, на мой взгляд, было бы неправильно — существовала опасность, что Virgin Blue просто выдавят на обочину. Бретт Годфри не согласился со мной и решил уйти с должности. Я был огорчен, что мой друг больше не будет с нами работать, но мы сохранили близкие отношения (и даже вместе владеем островом Мейкпис!), и он навсегда останется членом семьи Virgin.

Была нужна свежая кровь, и основным кандидат пришел, откуда не ждали. Джон Борgetti был человеком номер два — вы не поверите — в Qantas. Он 36 лет проработал в компании и был главным претендентом на должность генерального

директора. Но его прокатали, назначив Алана Джойса. Встретившись с Джоном, я с первых минут понял, что он понимает, на что способна хорошая команда и как важен бренд. Он был по большому счету самоучкой, построил свою карьеру тяжелым трудом и даже работал в кофейне своего отца, когда его семья едва сводила концы с концами. Он согласился, что ключевым направлением для нас должны быть региональные и чартерные рейсы, а также деловой туризм.

Наша главная задача состояла в том, чтобы благодаря международному сотрудничеству превратить Virgin Blue из регионального игрока в глобальную силу. Мы увеличили количество партнерских полетов — это когда две (или более) авиакомпании выполняют один и тот же рейс — и открыли новые рейсы с сильными партнерами, среди которых были Etihad Airways, Delta, Air New Zealand, Singapore Airlines и Hawaiian Airlines, а также Virgin Atlantic и Virgin America. Теперь клиенты Virgin Blue могли лететь куда угодно — 450 направлений! Одним словом, мы совершили революцию в авиаперевозках и создали первую в мире международную виртуальную авиакомпанию — модель бизнеса, которую затем пытались перенять и другие авиакомпании. Кто-то говорил, это как сделать ВА из easyJet. Мне не хотелось копировать другие авиакомпании, я мечтал, чтобы у Virgin Blue было свое лицо.

Я пригласил директоров всех трех наших авиакомпаний в Хьюстон, где я выступал на мероприятии Национальной ассоциации бизнес-туризма. Джон прилетел из Сиднея, чтобы рассказать о планах: новый логотип, униформа, интерьер салонов, бонусная программа и, самое главное, новое название — Virgin Australia. По сравнению с тем, что было несколько лет назад, когда Virgin Blue только что открылась, авиакомпания изменилась до неузнаваемости — неизменными оставались лишь высокий профессионализм нашей команды и упор на качество обслуживания. За полгода прибыль

выросла на 118%, а доходы компании и уплаченные нами налоги — наши ключевые показатели — на 81%. Участников программы для часто летающих пассажиров набралось пол-миллиона, и каждый день их число увеличивалось на 1700.

Обновленная компания Virgin Australia после ребрендинга решила потеснить конкурентов и в сфере делового, и в сфере рекреационного туризма, и я поставил перед командой четкую цель: стать ведущей авиакомпанией в стране. Когда наши новые многопрофильные предложения начали подрывать господство компании Qantas, она предельно открыто, через прессу, очертила границу в 65% рынка, за которую не собиралась отступать. Это было очень самонадеянно с ее стороны. Наши собственные расчеты давали понять, что мы вытолкнем Qantas за эту границу. Теперь, когда наши конкуренты поняли всю серьезность наших намерений по захвату премиального сегмента рынка, они настроились остановить нас, чего бы это ни стоило. Линия фронта теперь была проведена, и Qantas решила на крайне затратную стратегию: предоставлять вдвое больше мест на рейсах, дублирующих наши.

А в октябре 2011 года, в День дерби, генеральный директор Qantas Алан Джойс внезапно созвал пресс-конференцию. Он объявил, что они отменяют все внутренние и международные рейсы. «Еще раз повторяю: с этой минуты мы отменяем все полеты Qantas!» — сказал он собравшимся журналистам.

Отмена полетов вызвала профсоюзный спор: что будет с заработком, что будет с рабочими местами? Сто с лишним тысяч пассажиров оказались в ловушке, а Virgin Australia должна была сделать выбор: или задрать цены и хорошенько заработать, пока Qantas вне игры, или помочь людям. Я недоумевал, какая муха укусила Qantas, раз они своими руками отдают нам клиентов. Рассудив, что лучше сделать доброе дело, чем просто срубить денег, мы засучили рукава и взялись помогать застрявшим пассажирам. Мы добавили дополнительные места, задействовав наших партнеров,

вызвали из отпусков сотрудников и доставили по назначению столько пассажиров, сколько смогли. Мы даже предложили бесплатные билеты тем пассажирам, кто оказался совсем уж в отчаянном положении. В результате многие туристы, верные клиенты Qantas, своими глазами увидели, что может предложить Virgin, и резко поменяли предпочтения.

Поскольку Qantas не унималась, нам пришлось достать из рукава козырь. Мы давно собирались привлечь еще 250 миллионов австралийских долларов, от партнеров — Singapore Airlines (да, наши прежние конкуренты к тому времени стали нашими инвесторами), Air New Zealand и Etihad — что позволило бы им увеличить свою долю в Virgin Australia, обеспечив нам финансовые вливания в качество услуг. Вполне законный шаг, но Алан Джойс почему-то обратился с жалобой к федеральным властям Австралии и Нового Южного Уэльса. Он заявил, что эти грабительские «иностранные инвестиции» могут «перекосить» австралийский авиационный рынок. Хотя на самом-то деле Qantas просто не хотела конкуренции, не могла смириться с тем, что времена изменились, и рассчитывала, что государство поддерживает прежнюю монополию. Комитет по слияниям и поглощениям рассудил здраво и отклонил их жалобу, а мы смогли продолжить то, что задумали.

Когда кредитный рейтинг Qantas ушел в земную кору, а цены на акции упали до рекордно низкого уровня, наши конкуренты форсировали кампанию с целью вынудить австралийское правительство принять чрезвычайные меры и предоставить государственные гарантии или необеспеченный кредит в размере трех миллиардов австралийских долларов. Я полагал, что федеральный казначей Джо Хоки откажет в такой просьбе, но, к моему огромному удивлению, он отнесся к ней довольно сочувственно. С какого-то перепуга он назвал Virgin Australia «здоровым лосем», поднявшим на рога бедную маленькую Qantas. Вообще-то Qantas

даже не испытывала серьезных финансовых трудностей — ей всего лишь не нравилось, что кто-то потревожил ее монополию. Было понятно, что Qantas сама копает себе могилу, потому что плохо управляется. А если компания работает плохо — совершенно закономерно, что ее оттирает другая компания, с нормальным менеджментом, и занимает ее место. Если правительство собирается помочь «Летающему кенгуру», как в Австралии называли Qantas из-за ее эмблемы, даст ли оно такие же гарантии всем остальным авиакомпаниям? И если у тебя историческая роль австралийского национального перевозчика, если ты доминируешь на рынке, если у тебя попросту намного больше самолетов — нужна ли тебе дополнительная поддержка?

Я выкупил рекламные полосы в газете *News Corp Australia* и изложил нашу позицию: «Теперь бизнесмены всего мира должны будут дважды подумать, прежде чем инвестировать в Австралию: кому понравится такое вмешательство? За последние несколько лет Qantas многократно обращалась к своим акционерам, поскольку война с нами требовала вложений. Теперь, когда акционеры прикрутили краник, компания обратилась к австралийским налогоплательщикам и пытается воевать с нами за их счет». Правительству следовало бы не обещать госгарантии, а убедить Qantas навести порядок в собственном доме.

Сначала казалось, что правительство встанет на сторону Qantas. Но, похоже, она утомила Джо Хоки. Это стало окончательно ясно, когда он опоздал на пресс-конференцию в Сиднее после того, как Qantas отменила полеты. Газета *Sydney Morning Herald* написала: «Это, пожалуй, самая дорогостоящая отмена рейса в истории».

— Я хочу сразу извиниться за опоздание, — сказал Джо Хоки журналистам. — Я не собирался говорить об авиакомпаниях, особенно теперь, когда они просят госгарантий, но после сегодняшнего они могут их и не получить, потому что

отменили мой рейс! Virgin отличная авиакомпания, и вот что я вам скажу: утром отменила мой самолет Qantas, и слава богу, что я пересел на самолет Virgin.

Рады были помочь!

Костер полыхал все ярче, а я все больше времени тратил на отстаивание наших интересов. Меня будили посреди ночи, чтобы я дал интервью австралийской прессе, я писал письма чиновникам, составлял записки для Джона и команды и с головой погрузился в факты и цифры по этому вопросу. Наконец 3 марта премьер-министр Тони Эббот сообщил, что готов объявить решение, принятое его кабинетом.

«Я глубоко и искренне убежден, что Qantas способна конкурировать и преуспевать, — заявил Эббот, — но я считаю, что конкурировать и преуспевать лучше всего, когда ты свободен. В том числе — и от поддержки правительства, хочу добавить».

К моему огромному облегчению, они проявили благоразумие и отказали Qantas и в госгарантиях, и в трехмиллиардном кредите. Эббот справедливо заметил, что в задачи правительства не входит выступать гарантом по кредитам для авиакомпаний или помогать одной авиакомпании в ущерб другим. Все, что требовалось Qantas, — эффективный менеджмент: «Если вы посмотрите на историю Qantas за последние лет 10, то увидите, что практически все эти годы компания была чрезвычайно рентабельной. Для меня это означает, что при хорошем управлении Qantas более чем способна конкурировать и преуспевать, а не просто выживать. Я считаю, что решение, которые мы сегодня приняли, кое-что говорит и о нашем кабинете. Мы правительство, а не чековая книжка».

И, конечно, было очень приятно услышать от Эббота, что Virgin Australia такая же австралийская компания, как и Qantas. Да, я не австралиец, как и некоторые мои партнеры (как и многие акционеры Qantas, между прочим). Однако работают в Virgin Australia тысячи австралийцев, начиная

с гендиректора. Совершенно непонятно, почему одна авиакомпания должна получать больше господдержки, чем остальные.

А еще меня порадовало, как Алан Джойс воспринял эти новости: «Если занимаешься авиацией в Австралии, правило одно: никогда не удивляться», — сказал он. Слава богу, хоть в чем-то мы совпали!

\*

Возвращаясь к Virgin Atlantic, после одобрения сделки по слиянию BA/AA мы задумались, как поступить. Нам был нужен свой «здоровый лось» в Штатах, чтобы условия были равными. Delta Air Lines была крупнейшей авиакомпанией в США, а 11 декабря 2012 года они выкупили у Singapore Airlines 49% акций Virgin Atlantic.

Сингапурцы были отличными партнерами, но нам нужно было расширять сеть и увеличивать доходы в США. Мы могли предложить наш бренд, опыт работы с клиентами, прекрасную команду и дух инноваций. Delta построена на схожих приоритетах: бизнес — это команда и клиенты. Акционеры получают свои деньги, если команда и клиенты будут счастливы. Delta хотела укрепиться в Хитроу и более эффективно конкурировать с AA на трансатлантическом направлении. Кроме того, она уважала наш опыт. Эта сделка не имела ничего общего со слиянием BA/AA: те стремились удержать монополию, нашей задачей было уравнивать условия игры. Наконец-то у нас появилась сеть, позволяющая конкурировать с BA и другими авиакомпаниями-гигантами (а в июле 2017 года мы договорились с Air France-KLM и Delta о создании расширенного совместного предприятия, в которое вошла и Alitalia).

Нетрудно догадаться, кого чрезвычайно расстроила эта сделка. Уилли Уолш надул губки и заявил, что не пройдет и пяти лет, как Virgin Atlantic накроется медным тазом.

«Сомневаюсь, что Delta согласится работать под брендом Virgin. А если и согласится, это решение будет говорить только о самой Delta», — добавил он.

Уилли сказал чушь: я не дам Virgin Atlantic погибнуть, Delta тоже собирается жить долго. Когда мы объявили о нашем объединении, журналист спросил гендиректора Delta Ричарда Андерсона, есть ли хоть доля истины в заявлениях Уилли.

— Нет! — ответил он. — Когда я слышу такое — просто зла не хватает.

Он вложил в Virgin именно из-за бренда.

Уилли тем временем усердствовал в личных нападках, распространяя слухи, будто я собираюсь бросить авиабизнес:

— Что касается авиации, у этого человека, на мой взгляд, нет никаких особых достижений. Я уже говорил, что уважаю других своих коллег, но только не его. Это мое личное мнение.

Как правило, в ответ на критику я только смеюсь, но если соперники перегибают палку — я готов защищать свою команду любыми средствами. Я предложил Уилли пари: если Virgin Atlantic через пять лет все еще будет летать, то ВА перечислит нам один миллион фунтов. Если же мы к этому времени благополучно сгинем, то я лично заплачу этот миллион команде ВА. Он по-детски разобиделся и предложил: пусть проигравший получит коленом ниже пояса.

«По-моему, со стороны Уилли это довольно глупо — предлагать такое. И больно, — написал я в своем блоге. — Но я согласен. Все эти годы ВА часто била нас ниже пояса, но, думаю, в этом случае все будет несколько иначе».

Еще я предложил проигравшему пожертвовать миллион на благотворительность — хоть какая-то польза от этой дурацкой затеи. А Уилли я вскорости жду у нас в офисе. Если он планирует иметь еще детей, с этим ему лучше поторопиться!





После таких значительных изменений пришло время что-то поменять и в руководстве. Наш славный Стив Риджвей, проработавший гендиректором девять лет, был готов сдать пост, и мы пригласили Крейга Кригера, который 27 лет отдал American Airlines. Он понимал, что значит бренд Virgin, и прекрасно знал отрасль, так что сделка с Delta прошла как по маслу, а преобразования, которые касались наших самолетов, маршрутов и услуг, были проведены опытной рукой.

Выбор гендиректора — это важное решение. Поставишь во главе компании не того человека — и весь бизнес может пойти ко дну, даже если много лет все работало как надо. Выбор правильных партнеров — еще более сложная задача: чтобы выстроить доверительные отношения и добиться взаимопонимания, требуется время. Один из минусов (как я сначала думал) сделки с Delta был в том, что все тянулось чрезвычайно долго: весь процесс от идеи до печати на договоре занял три с половиной года. Будь я помоложе, мне бы не терпелось закончить все скорее. Потом я понял, что это был скорее плюс, чем минус: у нас было достаточно времени, чтобы хорошо узнать партнеров и выстроить фундамент успеха. Во время переговоров юристы Delta обнаружили в контракте слабое место, из-за которого колебание цен на топливо принесло бы нашим партнерам больше выгоды, чем нам. Не успели мы об этом заикнуться, они сами вынесли это на обсуждение, и мы все решили. Именно так ведут себя настоящие партнеры. Не сомневаюсь — эти отношения будут длиться, пока я жив, и даже дольше.

Каким бы серьезным бизнесом ты ни занимался, нужно сохранять чувство юмора — и в отношениях с партнерами тоже. Впервые попав на базу Delta в Атланте, чтобы познакомиться с командой, я оказался рядом с Ричардом Андерсоном и заметил на нем чудовищный галстук в горошек. Я достал из кармана свои верные ножницы, подкрался к Ричарду сзади и срезал этот кошмар. Когда я помахал галстуком

в воздухе и предложил партнерам безгалстучный формат, Ричард смеялся еще громче меня.

Когда через несколько месяцев Ричард приехал на открытие Virgin Hotels Chicago, он увидел огромный стенд со срезанными галстуками, украшавший стену нашей закуской Miss Ricky's (кстати, это в мою честь, потому что я очень люблю переодеваться в женскую одежду). Но на этот раз Ричард был готов. Он вошел в переговорную, а на шее у него красовалось нечто — кольчужный галстук, из настоящих металлических колец, как доспехи рыцарей короля Артура. Я попытался срезать и его, но тщетно, и мысленно поклялся на следующую нашу встречу прийти в кольчуге.



---

## 22 Проще простого



«Холодно, а будет еще холоднее, но пока терпимо. Холли и Сэм держатся нормально, да и вся команда тоже».

22 октября 2008 года в 18:23:03 я написал свой первый твит. Тогда я совершенно не представлял, зачем я это делаю, и мне только предстояло увидеть, какой в этом смысл. Тогда, в лодке посреди океана, у меня были куда более неотложные заботы, чем разбираться в соцсетях: мы пытались побить мировой рекорд самого быстрого пересечения Атлантики на парусном судне, поэтому надо было смотреть в оба.

Замысел был в следующем: еще раз посветить логотипом Virgin Money по обе стороны океана, еще раз поучаствовать в интересном приключении и, возможно, еще раз попасть в Книгу рекордов Гиннесса. Это была совершенно особенная попытка установить рекорд, потому что особенной была моя команда. Дети столько раз целовали меня на прощание и желали мне удачи перед очередным походом — а теперь они взошли на борт вместе со мной, и я был ужасно горд. Мы давно хотели пройти через испытания вместе, как одна семья, и теперь были к этому готовы.

Я-то радовался, а вот для Джоан это было то еще испытание: на этот раз рисковал головой не только ее муж, но и дети. Однажды перед моим кругосветным путешествием на воздушном шаре Джоан сказала мне: «Разобьешься — сам

виноват, на похороны не приду». Когда дети еще были маленькими, а я увлекался полетами на воздушном шаре, Джоан приходилось держать себя в руках ради них, не показывая, как она тревожится. Вот и теперь она смотрела на нашу затею с опаской, но согласилась нас отпустить.

— Если кому-то что-то хочется, разве можно ему это запретить? — сказала она, когда кто-то из нашей команды спросил ее, что она думает насчет этого путешествия. — Нужно просто положиться на тех, кто отвечает за безопасность, и верить, что все будет в порядке. И не терять оптимизма. Если в голову лезут плохие мысли — гнать их и думать о хорошем.

До самого нашего возвращения Джоан не знала, где мы и как мы, и временами ее просто трясло — было страшно потерять в море всех нас разом.

Да мы и сами не до конца понимали, в какое опасное дело ввязались. Но мы безоговорочно доверяли нашим спутникам из британской команды Team Origin, участвовавшей в Кубке Америки. Трое из них получили золотые медали на Олимпиаде в Пекине, включая Бена Эйнсли, который, кстати, собирался завоевать пять подряд олимпийских медалей в парусном спорте (потом он добьется своего). С таким экипажем мы не просто чувствовали себя в безопасности — мы были уверены, что побьем рекорд, который составлял 6 дней 17 часов 52 минуты и 39 секунд, и станем самой быстрой командой, пересекшей Атлантику на однокорпусной парусной яхте. Как только эти ребята вышли на нас — за год до того или чуть больше, — я тут же ухватился за эту возможность. Такое испытание я еще никогда не пытался пройти, хотя уже привозил в Британию «Голубую ленту» за самое быстрое пересечение Атлантики, — так что мысль попытаться счастья вместе с детьми будоражила мое воображение.

Пока мы ждали в Нью-Йорке подходящей погоды, я, по правде сказать, не слишком задумывался об опасности.

Наконец погода установилась — правда, с маленькой, но существенной оговоркой: приближался ураган, который будет идти за нами по пятам. Мы рассудили: либо такой ветрище поможет нам побить рекорд, либо он нас потопит. В первые сутки яхта вся скрипела, трещала и, судя по жутким звукам, готова была опрокинуться в любой момент. Киль упрямо разрезал воду, но мы и правда могли перевернуться. Да еще и огромные волны то и дело захлестывали яхту. Нас, конечно, держали страховочные тросы, но я все же тревожился, как бы кого-нибудь не смыло за борт.

Плавание через океан — штука суровая, но дух команды был на высоте. Скажем, Сэм моментально привык к морской качке и при первой же возможности вылезал на палубу. Правда, не всем было так легко. Организаторы ошиблись с запасами воды, так что пришлось пить сладкую газировку, от которой почти у всех разболелись животы. Мы с Холли едва держались на ногах. Мне никогда в жизни не было так плохо, меня шатало и мутило. Я плавал на самых разных судах и прекрасно переносил любые условия, даже самые жесткие, но на этот раз тело меня подвело. Между тем Сэм с довольным видом уминал сухой паек, напоминавший на вкус собачий корм, а Холли рвало в раковину рядом с ним. Но мы не сдавались: штука в том, что надо не раскисать и решать проблемы по мере их поступления.

Как это часто бывает в море, обстановка все время менялась, не успеешь и глазом моргнуть. Мне стало совсем невмоготу, и мы отказались от попытки установить рекорд. До цели было еще далеко, когда нам в корму ударила чудовищная волна и смыла один из спасательных плотов. Герой-олимпиец Бен Эйнсли командовал, срывая голос, адресованные зашкаливали, а шторм рвал грот<sup>25</sup> яхты. Довольно быстро стало ясно, что мы в серьезной опасности. Я оглянулся

---

<sup>25</sup> Нижний прямой парус на грот-мачте парусного судна.

на Холли и Сэма — на лицах у них был ужас, и я сам перепугался.

К счастью, опытная команда сработала как надо: нам удалось изменить курс и выбраться целыми и невредимыми. Мы решили не тащиться через Атлантику с ураганом на хвосте, а направились к Бермудам. Прошло полдня, и мы поймали попутный ветер. Когда погода наладилась, нам тут же полегчало. Я сидел на палубе яхты вместе с детьми, и это был счастливейший день. Ради этого стоило отправиться в путешествие.

Через пару недель мне рассказали об ужасе — как в море при еще более кошмарной погоде у яхты Virgin Money треснул киль, и она перевернулась. Меня пробрала дрожь: это запросто могло случиться и с нами посреди Атлантики. Вероятно, на этом бы наши приключения и закончились: прощай, Virgin Money, прощай, мечта увидеть внуков. И вы бы точно не читали эту книгу!

\*

Когда я спросил Холли и Сэма, по душе ли им такая жизнь, то понял по их лицам, что и они слышат такой знакомый мне зов приключений. Именно так все это и происходит: стоит однажды поднять брошенную перчатку, однажды почувствовать вкус испытаний — и ты уже никогда не сможешь от этого отказаться. Неудивительно, что у обоих моих детей такая тяга к риску, а в душе я бережно храню воспоминания о наших совместных авантюрах.

В 2014 году я составил компанию Сэму в его тысячекилометровом путешествии — от Лондона до вершины горы Маттерхорн. В 2012 году мы покорили Монблан, и во время спуска Сэм и мой племянник Ноа придумали новую штуку — Virgin Strive Challenge: нужно было, полагаясь только на собственные силы, бежать, грести, ехать на велосипеде, идти пешком и взбираться на горы, чтобы добраться из Британии

до Маттерхорна, одной из самых труднодоступных вершин мира. Ноа и Сэм собрали костяк команды — 10 человек должны были пройти весь маршрут от начала до конца. Остальные 350, включая меня, должны были присоединиться по пути. Этот конкурс должен был привлечь более 750 тысяч фунтов для инвестиций в альтернативные проекты поддержки британской молодежи, чтобы молодые люди преуспели не только на экзаменах, но и в жизни.

Отмашку давала моя мама, и 20 апреля участники конкурса выдвинулись в путь. К тому времени, как я присоединился к ним в Швейцарии, они уже преодолели три последовательных марафона, угодили в отголоски урагана «Берта», когда пытались на веслах перейти Ла-Манш, и проехали на велосипедах больше сотни километров по Франции и Швейцарии. Я предстал перед командой в полном велоспортивном облачении, и все даже удивились. Чем ближе к Вербье, тем больше холмы походили на горы. Здесь был особенно сложный подъем, и Сэм предложил мне свою помощь — ведь теперь, по сравнению с той нашей попыткой пересечь Атлантику, мы с ним поменялись ролями, и авантюру затеял он сам.

— Пап, я сегодня приторможу, и мы поможем друг другу влезть на эти холмы.

Он еще не знал, что в рукаве у меня припрятан туз.

— Все будет нормально, Сэм, — ответил я. — Я тренировался. Двигай вперед и не беспокойся за своего старика. Увидимся на вершине.

Сэм тревожился, что моему дряхлому велосипеду — или все-таки моим дряхлым ногам? — этот подъем окажется не под силу. Местные рассказали нам, что рекордное время подъема на холм — 25 минут, а мы прикинули, что нам понадобится часа полтора.

Мы ехали уже 10 минут, я пыхтел, догоняя группу, но вдруг невероятным образом ускорился. Я даже успел, пролетая

мимо чемпионки Уимблдона Марион Бартоли, заметить изумление, застывшее на ее лице. Ведущий фитнес-тренер из Вербье выглядел так же ошарашенно — он силился меня догнать, но безуспешно. Наконец я настиг Сэма и, не говоря ни слова, усвистал вперед. До вершины я доехал за 24 минуты! Где-то через час добрался до финиша и Сэм, а у меня из всех мышц болели только лицевые — и то лишь потому, что я слишком широко улыбался. Сэм был выжат как лимон и не мог поверить, что его обогнал собственный отец. После того как он сдался и вручил мне как почетному Царю горы футболку в горошек, я решил раскрыть свою тайну: у меня был электрический велосипед! Хитрость, достойная Лэнса Армстронга: под сиденьем велосипеда я спрятал электромотор и батарею, прикрыв логотипом конкурса Virgin Strive Challenge.

— Ах ты зараза! — рассмеялся Сэм.

Тем вечером мы собрались в Вербье по совершенно особому случаю: я собирался преподнести кольцо Марион Бартоли. В ноябре она участвовала в Кубке Некера, и мы с ней очень поладили... Но тогда случилась неприятность: играя в пляжный теннис, Марион потеряла свое чемпионское кольцо Уимблдона. Я достал свой верный металлодетектор (на острове полно сокровищ, зарытых пиратами Карибского моря) и приступил к поискам. Мы искали, искали, но все без толку. Полгода спустя мы его все же нашли, и теперь я был решительно настроен надеть его обратно на палец Марион. Я собрал всех вокруг дома и преклонил перед ней колени. Не знаю, что бы подумала Джоан, но у жениха Марион отвисла челюсть.

На следующие утро мы продолжили путь. Нам предстоял семидневный поход в Церматт. После первого дня подъема к горному приюту Cabane du Mont-Fort я еще держался молодцом, тем более что по дороге открывался прекрасный вид на Гран-Комбен. Но на третий день стало по-настоящему



тяжело, нас сдувало ураганным ветром и заливало нескончаемым дождем. То тут, то там падали и катились вниз по склону огромные камни, а видимость все ухудшалась. Подниматься в гору, да еще и под унылым ливнем было утомительно. Камни мы обходили на цыпочках, опасаясь вызвать обвал, и это злило еще больше. Но стоило нам добраться до вершины, как случилось чудо — вышло солнце, и боль в мышцах как рукой сняло. Я всегда буду хранить в сердце эту картину — как все вдруг затихли и замороженно глядят на открывшийся вид. При свете солнца всем стало легче, и мы добрались до Церматта целыми и невредимыми. Вдали грозно темнела величественная гора Маттерхорн, наше последнее испытание.

У подножия Маттерхорна стоит красивейшая церковь, а на церковном кладбище очень много могил альпинистов, погибших в горах. В три часа утра упрямые борцы вышли из небольшого домика — последнего приюта перед опасным восхождением. Звезды освещали путь Сэму, Ноа и всей команде. Погодные условия ухудшались. Сэма, самого подготовленного из всех, мучила горная болезнь: он упал прямо в снег, его рвало. Но он не сдавался и был решительно настроен подняться на вершину вместе с Ноа — ведь уже проделан такой путь! Их проводник, альпинист Кентон Кул, покоривший Эверест 11 раз, принялся уговаривать Сэма остановиться, когда оставалось всего 200 метров. Но цель была слишком близка, и Сэм упрямо брел дальше.

Пока внизу разыгрывалась драма, я кружил на вертолете с открытой дверью и беспокоился за Сэма. Я пережил столько приключений, мой сын пошел по моим стопам — и неужели он не сможет довести дело до конца? Не верю. Сверху было мало что видно, но в девять утра Ноа, участник основной команды Стивен Шенли и Сэм на последнем издыхании вместе преодолели последние несколько шагов и достигли вершины Маттерхорна. Я плакал от счастья

в вертолете. Но лучше бы я был там, на снегу, вместе с ребятами. От зрелища заходило сердце.

Больше всего меня беспокоило состояние Сэма — ему делалось все хуже. Пока на вершине горы устанавливали флаг, Ноа и остальные придерживали Сэма, не давая упасть. У нашего вертолета заканчивалось топливо, мы решили садиться, и к горе полетели спасатели. Это было невыносимо — думать, что я ничем не могу помочь, и бояться, сможет ли Сэм спуститься с горы. После мучительного ожидания спасатели наконец привязали его к лебедке и забрали с пика. В каком-то полубреду Сэм открыл глаза, явно не понимая, где он. К счастью, его сразу погрузили в вертолет и спокойно доставили к подножию горы.

К тому времени я уже давно приземлился и в тревоге ждал на базе вместе с Холли и Белли, женой Сэма. Когда Сэм прилетел и, пошатываясь, вышел из вертолета, мы заключили его в самые крепкие объятия, укутали и завели в дом. И Сэм, и я — мы оба то смеялись, то плакали: у него были слезы от боли, а у меня от счастья и облегчения. Слава богу, что он снова с нами.

Сэму бы радоваться, что остался жив, — а он расстраивался, что не смог сам спуститься с горы. Но Холли была вполне убедительна: «По условиям вы должны были добраться из Лондона на вершину Маттерхорна — про спуск и возвращение никто ничего не говорил!» Я отчаянно гордился Сэмом, Ноа и всей командой, которые столько пережили, бросили вызов трудностям и сумели дойти до конца. За месяц суровых испытаний на выносливость они прошли тысячи миль, поставив себе цель помочь молодым людям, которым повезло в жизни меньше. Они сплотились как одна семья. Не в этом ли смысл любого приключения? Я пообещал себе, что в следующий раз заброшу ежедневник куда подальше и пройду с ними вместе весь маршрут.



\*

Тогда, в 2008-м, посреди Атлантики, мы спаслись благодаря умению Бена быстро соображать. А в 2015 году я получил шанс вернуть ему — теперь уже сэру Бену Эйнсли — должок.

В январе Бен путешествовал по морю вокруг Британских Виргинских остров вместе со своей новой женой Джорджи Томпсон. Мы помахали им на прощание, и у меня даже мысли не возникло, что им может потребоваться наша помощь. В конце концов, Бен — самый успешный яхтсмен в истории Олимпийских игр. А что он творил на Кубке Америки? Бен привел к победе команду Oracle Team USA, хотя счет был 8:1 не в их пользу, — вполне возможно, это войдет в историю как величайшая волевая победа. Он всегда совершенно точно знает, что и как делать на борту!

Однако у Бена случилась серьезная механическая поломка. Впереди маячили опасные рифы, крушение яхты и испорченный медовый месяц. Ему пришлось отправить сигнал бедствия, и наша парусная команда поспешила ему навстречу. На гроте сломалась система уборки парусов — они настолько перекрутились, что их невозможно было ни свернуть, ни развернуть, ни поднять, ни опустить. Наша команда примчалась на помощь, ребятам удалось забраться между скрученными парусами на мачту и срезать их, чтобы избежать более серьезной беды.

Когда они причалили, я пошел встречать их на пляж.

— А я думал, что ты лучший моряк в мире... — поддразнил его я.

Бен принял мое приглашение задержаться у нас; было здорово снова с ним повидаться.

На следующий год Бен пригласил меня в Нью-Йорк — стать шестым членом его команды Land Rover BAR и участвовать в Мировой серии Кубка Америки. Я понимал, что это будет адское посвящение в профи, и все же был

полностью уверен в себе, занимая свое место на корме катamarана. Но вскоре мы уже орали, пытаясь перекрыть бушующие волны.

— Как ты там? — кричал Бен.

— Как в стиральной машине! — ревел я в ответ.

Погода и так-то была не сахар, а минут через 20 стало совсем жутко. Бен повернулся ко мне и сказал:

— Ричард, прости, но тебе нельзя тут оставаться, слишком опасно.

Я нехотя согласился и перебрался на лодку сопровождения — смотреть за гонкой. В тот день ветер то поднимался, то стихал, а это означало, что победить мог кто угодно. Собственно, так и вышло. Британская команда выступала превосходно, просто ей не повезло. Наши шли первыми, но ветер стих, и они, естественно, начали сбавлять скорость. А ветер еще несколько раз внезапно менял и скорость, и направление, что вывело вперед команду Emirates Team New Zealand, шедшую в хвосте, и подарило ей победу как в гонке, так и во всей регате. Команда Land Rover BAR пришла пятой и заняла в регате пятое место — после серии блестящих стартов это было очень обидно.

Потом я сказал Бену: «Если бы ты меня оставил, мы выиграли бы все гонки — я везучая скотина!»



---

## 23 Слово «ураган»

ЛАНЬ®

После трагедии в июле 2007 года программа испытаний двигателя компании Scaled была приостановлена примерно на год. Кроме того, поскольку не было уверенности в полной безопасности двигательной установки, Scaled начала довольно долгий процесс замены углеволоконных баков для окислителя на уникальные баки, облицованные алюминием. Из-за этого развитие Virgin Galactic надолго затормозилось и потребовало огромных дополнительных вложений — но безопасность превыше всего. От всех, кого это касалось, я требовал терпения и безусловной веры в правильность нашего пути.

Пока создание двигательной установки временно отошло на задний план, Scaled вплотную занялась другой важной работой, связанной с испытаниями космического корабля и корабля-носителя. Одновременно с этим мы обсуждали, когда Virgin Galactic следует открыть прием предварительных заказов. Я сгорал от нетерпения, хотелось начать, как только это станет возможно, но мне напомнили историю Pan Am — как ей пришлось закрыть космическую программу в 1960-х. Одно из моих любимых мест в фильме Стенли Кубрика «Космическая одиссея 2001 года» — как гости прибывают в космический отель Hilton рейсами Pan Am. Я всегда хотел претворить эту фантазию в жизнь (но, конечно, заменить Pan

Am на Virgin Galactic, а Hilton на Virgin Hotels), да и не я один. После успешной посадки на Луну Pan Am начала принимать заявки на полет к Луне и формировать лист ожидания. Полеты должны были начаться — по самой пессимистичной оценке — к 2000 году. За два десятка лет в очередь встали почти 100 тысяч человек, а Pan Am раздавала членские карты клуба First Moon Flights<sup>26</sup>. Это было ужасно захватывающе и прекрасно раскручивало бренд, но энтузиазм по поводу космических путешествий поулег, и тогда же резко упали доходы Pan Am. В 1991 году, за девять лет до первого анонсированного космического полета, компания обанкротилась. Клуб First Moon Flights так и остался фантастикой; я не хотел такой же судьбы для Virgin Galactic.

Но, как только мы вернулись к нашим планам технического развития, лондонская команда Virgin Galactic сосредоточилась и на стратегии продаж. Я всегда считал, что лучшее маркетинговое исследование — это опросить тех, кто рядом, а потом мало-помалу расширять круг опрошенных. В моей семье все, кроме Джоан, хотели бы побывать в космосе. Но мои близкие и так живут с мыслями о приключениях и исследованиях — еще и потому, что постоянно сопровождают меня то на воздушном шаре, то на яхте. Но захотят ли обычные люди — и особенно толстосумы — брать на себя такие серьезные обязательства? Если вспомнить 2005 год, когда мы начали принимать первые взносы, у нас возник спор, какую сумму стоит требовать в качестве залога с наших первых клиентов. Ориентир у меня был только один — астрономический счет в несколько миллионов долларов за участие в космической программе, который мне когда-то выставила Россия. В конце концов, мы сошлись на 200 тысячах долларов за одно бронируемое место. Понятно, что для большинства это невероятно дорого, но мы

---

<sup>26</sup> «Первые рейсы на Луну».

смотрели на первых путешественников Virgin Galactic как на пионеров, чья задача — проложить путь. А потом, как только программа получит свое развитие, начнутся более дешевые, более частые полеты.

Я прекрасно понимал, что мы просим наших будущих астронавтов о безграничном доверии. Мы не могли им показать конкретный график, где будет написано, когда и во сколько они полетят в космос. Мы не могли им с уверенностью сказать, какими будут условия полета. Мы не могли им сообщить ни во что они будут одеты, ни даже с кем они полетят, не говоря уж о том, какие ощущения они испытают. Однако мы могли пообещать им участие в самом важном приключении в жизни. И для этого мы требовали предварительный взнос. Мы создали сайт и стали ждать, когда кто-нибудь зарегистрируется. Спрос оказался ошеломляющим, трафик взлетел, сайт упал, и люди стали приходить к офису Virgin Management, некоторые даже с деньгами — чтобы уж сразу заплатить. Вскоре сотни людей уже могли, как и я, гордо называть себя будущими астронавтами.

Корабль-носитель и основной корабль потихоньку строились, а я начал готовиться к полету в космос. Незадолго до Рождества 2007 года я отправился в Пенсильванию, в Национальный центр аэрокосмической подготовки и исследований (NASTAR), расположенный в Саутгемптоне. Я много раз слышал о том, что многих во время тренировки на центрифуге тошнит, а кто-то даже теряет сознание от перегрузок. Но я, уже имея опыт нескольких воздушных путешествий, был к этому готов. Мой сын Сэм тоже решил пройти подготовку вместе с Уиллом и еще несколькими будущими астронавтами Virgin Galactic. Среди них был Алан Уоттс, который купил полет на SpaceShipTwo, обналичив свои бонусные мили постоянного клиента Virgin Atlantic — вот это, я понимаю, повышение класса обслуживания.

Адреналин зашкаливал! Подготовка оказалась немного более жесткой, чем я себе воображал, и я порадовался, что мое тело выдержало. Я прошел испытание на центрифуге STS-400, которая создает перегрузки как при полете в космос. Меня вжало в кресло, и я почувствовал, как у меня вибрируют щеки, растянутые давлением до самых ушей. В какой-то момент у меня перед глазами все поплыло, но я твердо помнил инструкции, которые получил до испытания: нужно дышать особым образом и изо всех сил напрячь задницу, чтобы не терять четкости зрения. В начале я чувствовал себя несколько по-дурачки, но потом понял, что ничего дурацкого тут нет, а способ работает. Эти тренировки — вместе с симулятором полета, который воссоздает различные этапы путешествия, начиная со взлета, запуска ракетного двигателя, выхода на орбиту и заканчивая возвращением на землю, — дали мне почувствовать, что к полету в космос я теперь готов куда лучше.

\*

К концу января 2008 года мы уже были готовы показать дизайн кораблей SpaceShipTwo и WhiteKnightTwo. Весь коллектив Virgin Galactic и более сотни наших будущих астронавтов собрались в пустыне Мохаве на грандиозную презентацию. Я попросил приехать маму, сказав ей, что у меня припасен для нее сюрприз. Корабль WhiteKnightTwo мы с самого начала называли «материнским». А теперь я хотел сделать это название официальным. Мы раскрыли ворота ангара, чтобы выкатить на площадку аэроплан, который поднимет наш космический корабль на 15-километровую высоту. Какое это было счастье — видеть, как сияют мамины глаза, когда она увидела, что на борту корабля гордо красуется ее имя: Virgin Mother Ship (VMS)! Маму зовут Eve — Ив.

Рядом с нами стоял мой отец, и это тоже было здорово. Родители неизменно меня поддерживают и направляют — всегда,



всю мою жизнь, вкус которой я сильнее всего чувствую накануне больших приключений. Готовился ли я перелететь Тихий океан на воздушном шаре или переплыть Атлантику на яхте — они всегда были рядом, чтобы меня подбодрить. Но самое главное — они всегда были со мной, в моем сердце, если что-то шло не так: например, дала течь яхта, как тогда, возле островов Силли, или воздушный шар рухнул в океан. Я говорил родителям, что это все благодаря тому, что они поощряли мою сумасшедшую тягу к приключениям!

Испытания продолжались. В марте 2009 года пилот компании Scaled Пит Сиболд побил сразу два рекорда для WhiteKnightTwo — скорости и расстояния. Он поднялся на высоту шесть километров и развил скорость 260 километров в час. Полет длился два с половиной часа, за это время Пит успешно выполнил семь испытаний, включая перезапуск двигателей в полете и оценку пилотажных качеств. Тем временем на земле первые испытания успешно прошел новый ракетный двигатель. После серии успешных испытательных полетов, выполненных в июне, стало казаться, что космос намного ближе.

Но с каждым новым достижением появлялись и новые расходы, и мы отчаянно нуждались в инвестициях, чтобы поддерживать динамику развития. Меня это тревожило — без каких-то осязаемых результатов будет непросто убедить совет директоров Virgin и дальше вкачивать деньги в проект. Но еще труднее будет сохранить хорошее отношение людей и поддерживать на высоте боевой дух команды. Для компании настал переломный момент, и я понимал: чтобы сделать шаг вперед, нам нужен солидный партнер, у которого найдутся для нас сотни миллионов.

За несколько месяцев до того мне уже приходила в голову мысль обратиться к шейху Мансуру, заместителю премьер-министра Объединенных Арабских Эмиратов и одному из самых богатых людей в мире. Я знал, что он без ума

от космоса — интересно, а не захочет ли он вложиться в Virgin Galactic? Пролетая над Абу-Даби, я решил приземлиться и попытать счастья. Быть таким известным иногда очень удобно — можно без звонка вломиться к ужасно занятым людям. Мне удалось договориться, и семья Мансура пообещала принять меня буквально на следующий день.

Всю ночь я продумывал план, подробно анализируя предположительную доходность инвестиций. Но, как только я вошел в шейховский сногшибательный дом, все заготовки вылетели у меня из головы. Я нервничал. Лично знаком с шейхом я не был, поэтому чувствовал себя немного не в своей тарелке. За столом собралось с полдюжины слушателей, я сделал глоток воды и решил, что мой союзник — это их собственное воображение. Я бурно жестикулировал, рассказывая, как мне видится будущий космопорт в Абу-Даби, рисовал блестящую перспективу оказаться в авангарде целой индустрии, задача которой — демократизация космических полетов. Было похоже, что слушатели заинтересовались, но пока что все выглядело так: я, беззащитный, стою посреди комнаты, а будущее Virgin Galactic и мечта всей моей жизни поставлены на карту. В какой-то момент я почувствовал, что теряюсь: кто знает, как будет развиваться наша встреча? Но тут шейх широко улыбнулся. И к концу дня мы ударили по рукам, скрепив сделку, согласно которой компания Aabar Investments обязалась вложить 280 миллионов долларов в Virgin Galactic.

В таких сделках, да и в любых переговорах, самое главное — показать, что ты веришь в свое дело, знаешь его и понимаешь, чего хочешь. Быстро переходить к сути, быть настойчивым, вести себя последовательно и не слишком полагаться на свои записи, на статистику... и, конечно, никакого PowerPoint! Я пришел на встречу с ноутбуком, и со мной были только фотографии космического корабля, безграничный энтузиазм и вера в наш проект. Инвесторы

вкладываются в людей и идеи, а не просто замороженно смотрят на цифры.

Эта сделка изменила все. До этого момента компания целиком принадлежала Virgin Group, и финансировали ее тоже только мы, а это вносило напряжение в остальную работу. Мы уделяли огромное внимание нашей космической программе, но при этом нам нужно было контролировать расходы по другим направлениям деятельности, аккуратно распоряжаться нашими финансами и строго выполнять обязательства по другим инвестициям. Патрик Макколл и вся команда Galactic вкалывали круглыми сутками, доводя проект до ума, и проделали титаническую работу. По условиям сделки компания Aabar получала долю 32%; таким образом, оценочная стоимость всего бизнеса превышала миллиард долларов. Кроме того, мы договорились, что в дальнейшем обязательно займемся разработкой надежных и гибких систем запуска малых спутников (чтобы запуск стоил в разы дешевле, чем раньше), а в Aabar особенно интересовались идеей создания исследовательских лабораторий в космосе. Их готовность взять на себя обязательства, не говоря уж про готовность без лишних вопросов вкладывать свои деньги, обеспечила нам огромный рост доверия. Это было невероятно важно для всей компании в финансовом отношении — но это было важно и лично для меня. Я все реже и реже занимался инвестиционными сделками компании сам, но было приятно напомнить и другим, и себе, что старый лис не потерял нюха. Когда я созвонился с командой Virgin Galactic, я с удовольствием сказал им: «Видели? Я еще ого-го!»

\*

Но бороться приходилось не только с финансовыми трудностями. Когда мы готовились к декабрьской презентации SpaceShipTwo в Мохаве, погода тоже решила сыграть против нас.

Мы растянули в пустыне огромную палатку и дожидались темноты, чтобы показать наш космический корабль на фоне звездного неба. В этом историческом событии согласились поучаствовать губернаторы Шварценеггер и Ричардсон, оба большие энтузиасты нашего проекта. Арни, как всегда, был очень общителен и постоянно с кем-то шутил. Кроме него, на презентацию приехали многие наши будущие астронавты, Холли, принцессы Беатрис и Евгения (внучки королевы), а также 800 других важных гостей и журналистов.

Когда спустилась ночь, материнский корабль бесшумно вывел на взлетную полосу темную громаду SpaceShipTwo — теперь официально корабль назывался Virgin Space Ship (VSS) Enterprise. Зажегся свет, взорвалась музыка, и, как ни странно, пошел снег. Это был момент нашего торжества — вот только довольно скоро он обернулся ночью кошмаров. Собиралась буря, ветер подвывал и бился в стены палатки. Но, похоже, это никого не тревожило: вечеринка продолжалась, мы с любопытством разглядывали звезды в телескоп и восхищались космическим кораблем.

А потом кто-то произнес слово «ураган». Джеки Маккиллан, наша пресс-гуру, подбежала ко мне и сказала, что пожарная служба требует все бросить, сесть в автобусы и немедленно уехать отсюда.

— Что за чушь! — сказал я. — Смотри, как всем весело, никуда мы не поедem.

Я подошел к начальнику пожарной службы, собираясь сказать ему «Успокойтесь и идите веселиться вместе со всеми». Но по его тревожному выражению лица я понял, что не время выпендриваться. Он был предельно серьезен.

— У нас есть несколько минут, — сказал он мне. — Если всех не эвакуировать, это закончится катастрофой.

Все ринулись к спешно подогнанным автобусам. Я посмотрел в окно и увидел, как улетает наша 60-метровая палатка! Мы успели буквально в последний момент: опоры,

державшие палатку, рухнули, звуковое оборудование разбилось, а все, что не было привязано, унес ветер.

Скорость ветра достигала 52 метров в секунду. Местные потом рассказывали, что такого тут не было лет 30 — чтобы сразу и буря, и дождь, и холод. Я боялся, что наш корабль унесет в пустыню вместе с палаткой или что он разобьется, но наша команда согнала шесть автобусов и фургонов, огородила SpaceShipTwo, а потом медленно, осторожно перевезла его обратно в ангар. Надо сказать, что никто не пострадал — ни люди, ни корабль. Все в автобусе выглядели перепуганными и ошарашенными, и я заметил:

— Обратите внимание: вот это и называется «развеять мечты»!

\*

В 2010 году мы увидели первый полет SpaceShipTwo. Scaled Composites запланировала испытания — VMS Eve должна была поднять в воздух VSS Enterprise. Оба корабля потрясаясь смотрелись на фоне синего-синего неба пустыни Мохава, и все прошло отлично.

Испытания испытаниями, а мы заключили самую важную сделку в истории коммерческих космических полетов: взяли на работу нашего первого исполнительного директора. Мы переманили Джорджа Уайтсайда — кстати, он уже был нашим будущим астронавтом — с престижной руководящей должности в NASA. Уилл Уайтхорн был прекрасным президентом, но Джордж обладал знаниями в космической отрасли, и это могло помочь превратить компанию в действующий коммерческий бизнес. Кроме того, он и так был с нами повязан. Со своей будущей женой Лореттой Джордж познакомился на космической конференции ООН. Когда он узнал о Virgin Galactic, он понял, что лучшего свадебного подарка и быть не может, и купил два билета на SpaceShipTwo, чтобы они с Лореттой смогли стать первыми астронавтами.

Они хотели первыми в мире провести медовый месяц в космосе. А нам было важно, чтобы у руля стоял американец, который разберется с правилами, лицензированием и регулированием, действующими в космической отрасли США. Мы рассчитывали, что Джордж поможет нам привлечь в команду и других талантливых людей; теперь мы собирались создавать и испытывать космические корабли собственными силами. Найти людей с необходимым опытом и исполненных духа Virgin оказалось не так-то просто.

После назначения Джорджа испытательные полеты в Scaled пошли один за другим: WhiteKnightTwo совершил уже 49 вылетов, в том числе четыре испытательных полета в связке с материнским кораблем. В четвертом полете на борту SpaceShipTwo впервые находился экипаж. Немного позднее, а именно 10/10/10 (10 октября 2010 года), мы организовали первый в истории коммерческого космоса планирующий полет с человеком на борту. Красивую дату мы выбрали не случайно — чтобы и полет тоже попал в десятку. Снизу, из пустыни, я вглядывался в небо: на высоте 13,5 километра VSS Enterprise отделился от VMS Eve. С этой огромной высоты летчик-испытатель из Scaled спокойно спланировал на корабле и опустил на землю Мохаве. Я ошеломленно и почти благоговейно смотрел, как красивый и мощный корабль мягко скользит по воздуху и садится на землю так, будто он легче перышка.

Наш космический корабль еще несколько раз так же изящно спланировал на землю, и я, посмотрев на эти полеты, решил, что пришло время вступить в игру мне и моим детям. В октябре 2011 года, в безумно жаркий день, мы прыгнули на глазах у 800 зрителей с крыши космопорта America в Нью-Мехико, здания немаленькой высоты. В отличие от моего предыдущего прыжка в Лас-Вегасе, здесь все прошло гладко.

— Это только первое безопасное приземление, будут и другие! — прокричал я, как только мы коснулись земли.

Будущие астронавты, собравшиеся в Нью-Мехико, в основном не были знаменитостями, это были обычные люди, всегда мечтавшие побывать в космосе; просто им повезло в жизни, и теперь они могли себе это позволить. Мы приглашали в космос разных людей из разных стран — кто-то станет первым астронавтом среди своих соотечественников. Мы приглашали семьи — люди стремились пережить новые впечатления вместе со своими близкими. Мы приглашали всех, кто с раннего детства рвался к звездам, всех, кто разделял нашу страсть к космосу. Мы твердо решили не предоставлять никаких скидок, кто бы о них ни просил, и выделили только один-единственный бесплатный билет — профессор Стивен Хокинг, один из моих героев, основоположник научных теорий и, возможно, самый умный человек на планете<sup>27</sup>, охотно принял наше приглашение.

«Я был бы не против умереть в космосе, среди звезд. Прекрасный способ!» — заявил он мне.

Конечно, мы никого не заставляли публично рассказывать, что они купили билет, — многие сами охотно это делали, и мы с радостью приветствовали их в нашем сообществе (как, впрочем, и всех остальных). Время от времени кто-то из будущих астронавтов изъявлял желание сообщить миру, что его ждет космическое приключение, и я всегда был рад с этим помочь. Так и произошло, когда нашим 500-м астронавтом стал Эштон Кутчер. Я позвонил Эштону с поздравлениями.

— Я просто мечтаю когда-нибудь выслушать твои впечатления, как ты оторвался от Земли и устремился в космос, — сказал я.

— И вернулся оттуда! — добавил Эштон.

Вскоре после этого в астронавты записались Джастин Бибер и его менеджер Скутер Браун. Я получил огромное

---

<sup>27</sup> Стивен Хокинг умер 14 марта 2018 года.

количество твитов, в которых меня умоляли выписать Джастину билет только в один конец. По-моему, как-то слишком уж жестоко! У Джастина большой талант, а вместе с успехом к нему пришло и пристальное внимание публики, и постоянное давление. Как и всякий молодой парень, он совершал ошибки и чего только не вытворял. Но я уверен — благодаря дружбе со Скутером, прекрасным наставником и дальновидным бизнесменом, Джастин еще покажет, на что он по-настоящему способен.

\*

Пока в Scaled продолжали летные испытания в Мохаве, мы втихомолку работали над другим проектом: мы хотели вывести на качественно новый уровень еще один космический бизнес — спутники.

Наши планы по созданию частной системы запуска спутников росли и ширились, и я быстро понял, что этот бизнес имеет огромный потенциал и может изменить мир. Мы уже сотрудничали с NASA — хотели дать инженерам, технологам и ученым-исследователям возможность отправлять в космос на SpaceShipTwo исследовательское оборудование. NASA впервые заключило контракт с коммерческим партнером, обеспечивающим полеты в космос на суборбитальном корабле. Поскольку доработка SpaceShipTwo шла успешно, часть команды Virgin Galactic переключилась на LauncherOne — нашу новую ракету воздушного базирования, созданную специально для доставки малых спутников на орбиту. Мы работали над этим проектом в фоновом режиме с 2008 года, но к 2012 году наша стратегия вполне вырисовывалась, так что я решил поделиться идеей на Международном авиасалоне в Фарнборо.

Стоя в окружении авиаэкспертов и энтузиастов рядом с полноразмерной копией SpaceShipTwo, я представил прототип LauncherOne — двухступенчатой ракеты, которая будет



запускаться на высоте 15 километров с борта материнского корабля Virgin Galactic WhiteKnightTwo и сможет выводить на орбиту до 220 килограммов полезной нагрузки, причем стоимость доставки будет меньше 10 миллионов долларов. Благодаря относительной свободе действий, которую обеспечивает воздушный запуск ракеты, инфраструктурные затраты будут невысокими, а точку запуска можно будет выбрать в соответствии с требованиями миссии и погодными условиями. Партнер Virgin Galactic — компания Aabar Investments была готова помочь с финансированием разработки и внедрения дешевой и надежной системы запуска спутников. У нас даже были первые клиенты, а еще четыре частные компании, в том числе предприятие по добыче ископаемых на астероидах, сделали первые взносы и выразили намерение заказать несколько десятков запусков.

— LauncherOne позволяет установить такую стоимость запуска спутников, которая будет доступна для инновационных компаний по всему миру, от стартапов и школ до серьезных компаний и национальных космических агентств, — рассказывал я аудитории. — Это станет чрезвычайно важным новым инструментом для мирового исследовательского сообщества и позволит нам изучать нашу родную планету лучше, быстрее и дешевле.

Сразу посыпались вопросы, означает ли работа над LauncherOne, что нас больше не интересуют космические полеты с человеком на борту, — но мы собрали надежную команду специально для разработки и строительства LauncherOne (и к 2017 году эта команда превратилась в новую компанию — Virgin Orbit).

— Я считаю, что оба эти направления подпитывают друг друга, — продолжил я. — Так мы сможем воспользоваться нашими ресурсами и знаниями по максимуму. Запуск малых спутников — область, которая испытывает чудовищные проблемы, а у нас есть команда, технологии и опыт,



чтобы встряхнуть эту индустрию и сделать ее гораздо более доступной.

Все вещи на свете, начиная от мобильных телефонов и заканчивая шоколадными батончиками, становятся все меньше и меньше, но почему-то спутников это не коснулось. Спутники умеют все больше и больше, но при этом становятся все дороже. Мы хотели уменьшить их размер и, следовательно, снизить затраты, то есть сделать запуск спутников более доступным. Мы надеялись, что спутники помогут развивать и делать более эффективными самые разные проекты — от космических солнечных электростанций до пищевого производства и транспорта, от предотвращения природных катастроф до помощи гуманитарным организациям. Но самое, пожалуй, главное — мы надеялись обеспечить средствами связи миллиарды людей, которые живут без телефонов и интернета.

Как только мы занялись спутниками, в прессе стали все чаще подогревать эту тему. Газеты даже объявили новую «космическую гонку» между мной и моими друзьями-бизнесменами — создателем Tesla и SpaceX Илоном Маском и основателем Amazon и Blue Origin Джеффом Безосом. «Космическая гонка в самом разгаре — только на это раз в роли аэрокосмических соперников выступают технологические гиганты», — написала *Fortune*, а CNBC охарактеризовала индустрию как «своего рода игру престолов между тремя миллиардерами». Разумеется, между нами существует профессиональное соперничество, но вместе с тем — и огромное взаимоуважение, а объединяет нас общее желание встряхнуть космическую отрасль. Когда власти разных стран прекратили в нее вкладываться, а финансирование NASA было урезано, исследование космоса существенно затормозилось. Теперь же новое поколение предпринимателей пытается поднять инновации — в буквальном смысле — на космическую высоту.

Новаторская программа Virgin Galactic помогла открыть выход на этот рынок для многих и многих частных компаний, и я этим горжусь. Теперь космос уже не так недосягаем, и мы, как и рассчитывали, действительно смогли положить начало целой многомиллиардной индустрии, создав при этом бесчисленное количество рабочих мест и вернув людям мечту. Несмотря на то, что Илон, Джефф и я — прямые конкуренты, на самом деле мы смотрим на космическую индустрию с немного разных точек зрения и занимаемся разным делом. У нас есть точки соприкосновения, но мы не сталкиваемся лбами, поэтому между нами здоровая конкуренция, которая только помогает развиваться. Что касается полетов человека в космос, мы лидируем, а если говорить о малых спутниках, то здесь мы работаем сразу по нескольким перспективным направлениям. Илон же сосредоточился на другой задаче, и это достойная восхищения, но крайне дорогая цель: полет человека на Марс.

О том, что и на это найдутся покупатели, я узнал благодаря эксперименту, который мы провели вместе с Ларри Пейджем и компанией Google в 2008 году. Как-то вечером в пляжном домике на Некере мы с Ларри разработали план запуска нового совместного предприятия, которое мы называли Virgle. Компания Virgle собиралась отправлять людей на Марс и принимала от желающих заявки на полет в один конец с целью колонизации Красной планеты. Мы получили тысячи заявок, но мало кто обратил внимание на дату открытия «компании» — 1 апреля. Но я уверен, что когда-нибудь люди полетят на Марс. А еще я уверен: то, чем занимаются компании Virgin Galactic, The Spaceship Company и Virgin Orbit, — проектирование и создание кораблей будущего для полетов людей и запуска спутников — это лучший способ освоения космоса на пользу Земле и человечеству.

\*

Наконец-то пришло время для первого полета корабля SpaceShipTwo с включенными двигателями. После завершения еще одного испытания на режиме планирования с установленными на нем ракетными двигателями, а также успешных испытаний оперения и азотной системы корабля мы с головой ушли в работу над испытанием «холодной тяги». Во время этого испытания корабль совершает полет на скорость до цели, только без запуска ракетных двигателей. Вместо продуктов сгорания из сопла реактивного двигателя выбрасывается окислитель. Летящий SpaceShipTwo оставил за собой внушительный «хвост», а я наконец отчетливо представил себе, как именно будет выглядеть корабль, когда понесет нас в космос.

Несколько недель спустя, 29 апреля 2013 года, мы снова были в пустыне Мохаве: пилот из Scaled собирался впервые преодолеть на корабле звуковой барьер — и на этот раз я еще сильнее впечатлился. Сердце замирало так же, как и перед полетом на воздушном шаре, — то самое чувство, когда время будто застывает и при этом ты знаешь, что скоро оно бешено понесется вскачь. Когда мы шли к ангару, из-за суеты и спешки в воздухе звенело напряжение.

Когда на часах было семь вечера, мы собрались на площадке перед ангаром. У нас на глазах летчик-испытатель из Scaled Марк Стаки и второй пилот Майк Олсбери поднялись в кабину SpaceShipTwo. Старший пилот Virgin Galactic Дэйв Макэй забрался в свое кресло в WhiteKnightTwo, его помощниками были второй пилот Клинт Николс и инженер-испытатель Брайан Мэйслер из Scaled. WhiteKnightTwo с прицепленным к нему SpaceShipTwo взлетел — даже как-то буднично. Пока они поднимались к точке отделения на высоте 14 километров, мы не сводили глаз с неба и лишь изредка тихо обменивались парой слов, чтобы снизить напряжение.

В ожидании прошло 45 минут. Наконец SpaceShipTwo отделился от WhiteKnightTwo и начал свой свободный полет. Через какой-то миг после отстыковки Марк запустил ракетные двигатели. Вжих! Позади корабля устрасшающе и мощно полыхнуло. SpaceShipTwo, устремившись вперед, быстро поднялся на высоту 17 километров. Двигатели работали, скорость росла, и наконец раздался отчетливый хлопок — корабль преодолел звуковой барьер и достиг скорости 1,2 Маха.

Все произошло раньше, чем мы успели что-то понять. Двигатели проработали запланированные 16 секунд, после чего пилоты начали снижаться. Я повернулся к БERTу и крепко его обнял, потом полез обниматься к Джорджу, а после потонул во всеобщих объятиях. Мы обнимались и улыбались. Когда меньше чем через час после взлета корабль приземлился, я почувствовал в первую очередь огромное облегчение. Впрочем, несказанная радость быстро вытеснила все остальное, и я не мог даже подобрать слова. Я урвал несколько секунд, чтобы поздравить пилотов — да и просто сказать, как я ими горжусь.

— Считайте, что вы вошли в историю, — сказал я.

Но я уже смотрел в будущее. Я тут же направил электронное письмо команде Virgin Galactic: «Нам нужно инвестировать дальше, чтобы увеличить парк кораблей с двух до трех, и как можно быстрее начать строительство второго SpaceShipTwo». Я тогда и не подозревал, насколько это было предусмотрительно.





---

## 24 Забытая ночь в Мельбурне



Чем-то все это напоминало сцену из фильма «Мальчишник в Вегасе», разве что голова трещала сильнее. Я проснулся с чудовищным похмельем и в ужасно мятой одежде. Где я? Это точно гостиничный номер, но что это за гостиница, что за город и даже что за страна — я ума не мог приложить.

Я стоял у окна на нетвердых ногах и пытался раздвинуть шторы. Зря. Солнечный свет слепил глаза, и я тут же задернул занавески обратно. Но теперь я хотя бы знал, где я. Это Мельбурн. Медленно, где-то на задворках сознания, начали всплывать ошметки воспоминаний. Автогонки — вот почему я здесь, я приехал для участия в Гран-при. Но потом из памяти полезло такое... Подружка Дженсона Баттона. Младенец в ресторане. Кто-то орет на меня в мужском туалете. Я присел на край кровати и попытался как-то увязать все это в голове.



\*

Все началось в марте 2009 года, когда ранним утром мне на Некер позвонил Росс Браун, знаменитый гонщик «Формулы-1». Росс создавал свою команду, Brawn GP, и был уверен, что у нее есть реальный шанс на победу. Но Honda отказалась размещать на их машине свою рекламу, поэтому нужно было найти спонсора, причем быстро, иначе команде

крышка. Я нежился на утреннем солнышке и слушал Росса: он не сомневался ни в опытнейшем дуэте гонщиков Дженсона Баттона и Рубенса Баррикелло, ни в том, что у его команды настоящий чемпионский болид.

— Итак, что я могу для вас сделать? — спросил я.

— Нам не хватает денег, — ответил Росс. — Нам нужен спонсор, если мы хотим выйти на стартовую площадку в Мельбурне.

Я мало что смыслил в автогонках, но у меня был знакомый, который в этом разбирался: друг Сэма Джеймс Росситер как раз был в Японии и тестировал машину Брауна. Я связался с ним и пересказал ему свой разговор с Россом; Джеймс подтвердил его слова, сказав, что машина и вправду чемпионская и что это самый быстрый болид, которым ему доводилось управлять. Услышав такое, я тут же перезвонил Россу и сказал, что мы охотно поддержим его команду. Двое суток непростых переговоров, и Алекс Тай оформил договор: мы выводим команду Брауна на первую гонку, но с условием — если она победит, мы разместим наш логотип на обеих машинах на весь сезон за символическую сумму. Мы получили рекламное место на болиде, а Virgin Atlantic предоставила авиабилеты команде и гонщикам.

Когда до квалификационной гонки оставалось всего несколько часов, я собрал рюкзак и откопал свой паспорт. В рюкзак я запихал несколько наклеек с логотипом Virgin, которые нам удалось напечатать, и ближайшим рейсом вылетел в Австралию. В пятницу, прилетев в Мельбурн, я тут же отправился на трассу — приклеить наш логотип на машину. Во время перелета наклейки немного помялись, но все равно смотрелись отлично, когда Баттон и Баррикелло со свистом проносились по треку. Правда, сами машины не произвели особого впечатления — шестое и четвертое время в первом тренировочном заезде. Но на следующий день во время квалификационного заезда команда



преобразилась. Дженсон выиграл у Рубенса поул-позицию для дуэта Brawn/Virgin.

Голова слегка кружилась — отличное выступление команды, солнце, смена часовых поясов. Мы отправились в город, чтобы пообедать и пропустить пару стаканчиков в японском ресторане. Росс и Алекс пошли с нами. Нам было хорошо (что вполне объяснимо), и выпивка пошла легко: на радостях мы считали, что победа уже у нас в кармане. Приходилось даже напоминать друг другу, что пока мы выигрывали только квалификацию, а не Гран-при.

Дженсон и его подружка сидели за соседним столиком, и у них все было куда спокойнее — утром ему нужно было выходить на трассу. А вот я благодаря коктейлю из алкоголя, усталости и джетлага набрался довольно быстро и по самые глаза. Это не было на меня похоже — по-моему, я ни до, ни после так не напивался. Накачанный алкоголем, я подошел к столику Дженсона и плюхнулся рядом с его подружкой. Перед глазами у меня все плыло, но я все равно сумел оценить, какая она красotka. По глупости я наговорил ей лишнего. Дженсон, разумеется, набычился, и я решил по-быстрому свалить (к счастью, потом мы все уладили).

Тем временем ко мне подошла очаровательная пара с младенцем. Они попросили меня с ними сфотографироваться. Я с радостью согласился, взял ребенка на руки и стоял, улыбаясь в камеру. А потом, как мне рассказали (только на следующий день), никто и глазом не успел моргнуть, как я был уже в другом конце ресторана. И за мной гнались родители младенца — я утащил его с собой! Наверное, мне хотелось немного потренироваться перед тем, как нянчить будущих внуков. Наконец, когда малыш воссоединился со своими родителями, пришло самое время отправиться в уборную: уж там-то я ничего не натворю! Но, стоя у писсуара, я заметил, что за мной в туалет вошел какой-то человек.

— Ричард, рад вас видеть, не могли бы вы дать мне автограф? — заискивающе попросил он.

— Конечно, — ответил я, поворачиваясь к нему лицом и напрочь забыв, что я еще не закончил свои дела.

Не успел я опомниться, как благополучно обмочил все штаны этому парню. Думаю, он рассчитывал несколько на другой автограф. После этого фиаско остаток ночи терялся в совершеннейшем тумане — наверное, оно и к лучшему.

Каждое новое воспоминание только увеличивало конфуз. Спасибо еще, что все эти художества не попали в соцсети — в моем-то возрасте! Собравшись с мыслями, насколько это было возможно, я отправился на трассу, чтобы посмотреть гонку. Отовсюду на меня глядели камеры, и мне все больше становилось не по себе.

— Ну все, — подумал я. — Полгода никакого алкоголя!

Слово я сдержал.

Для прессы я кое-как выдавил улыбку, но чувствовал себя так, будто в голове гудел двигатель болида F1. Когда мы вышли к пит-стопу, мне показалось, что приветственно взревели все 80 тысяч зрителей, которые были на треке. К счастью, талант наших гонщиков несколько притупил мою головную боль. Дженсон, образцовый профессионал и невероятно одаренный гонщик, выглядел на стартовой линии так, будто готов к своему звездному часу. От самого старта до финиша он лидировал и пришел первым, а на приветственные возгласы из толпы торжествующе вскинул вверх кулак. Рубенс финишировал вторым, с небольшим отрывом: вот это дуэт. Я был потрясен: и это команда, которая еще несколько дней назад могла уйти в небытие, но добралась до вершины успеха! Пока гонщики готовились к награждению, я кинулся к финишной линии, пожимая руки фанатам, которые скандировали: «Ри-чард! Ри-чард! Ри-чард!» На минуту я почувствовал себя рок-звездой — из тех, с которыми

мы работали в Virgin Records. Это было потрясающе: Росс и его команда перепрыгнули из аутсайдеров в заслуженные лидеры рейтинга. Я был счастлив, что в этом есть и моя заслуга, — хоть и пришлось отказаться от победного шампанского!

Я приезжал на гонки команды Брауна еще несколько раз за сезон. Одна из самых запоминающихся гонок прошла в Бахрейне, когда мы наклеили на машину еще и рекламу Virgin Galactic, чтобы познакомить с нашими космолиниями новый для нас рынок. Глядя, как гоночный болид разогревается, готовясь к старту, я тревожился, что наш логотип не заметят.

— У кого-нибудь есть ручка? — спрашивал я, бегая по пит-стопу. — Мне нужен черный маркер!

Перед самым началом гонки какая-то добрая девушка достала из сумочки маркер. Я схватил его, выскочил на трек и раскрасил наш логотип — теперь он выделялся лучше, и все его прекрасно разглядели, пока Баттон мчался по трассе — и снова пришел к финишу первым.

В Бахрейне было, как всегда, жарко, а от работающих двигателей воздух и вовсе казался раскаленным. К концу гонки пот со всех нас лился градом, а вокруг бокса нашей команды уже роились телевизионщики. Понимая, что у меня захотят взять интервью, я стащил с себя мокрую насквозь рубашку, чтобы надеть сухую и свежую. Но журналисты не нашли ничего лучше, как подскочить ко мне с вопросами именно в этот момент — чтобы миллионы зрителей увидели меня полуголым, но с широченной улыбкой после такого блестящего Гран-при.

Дженсон выиграл еще шесть гонок и стал чемпионом мира в классе «Формула-1», а Рубенс победил в двух гонках и помог команде взять Кубок конструкторов. Потом команда Brawn GP подверглась ребрендингу и в конце сезона была продана, став таким образом единственной командой

со 100%-ной долей побед в соревнованиях. Это говорит лишь об одном — с талантливыми людьми ты добьешься многого, если готов брать на себя риск, веришь в то, что делаешь, и тебе сопутствует удача.

«Сегодня был тяжелый день... насколько я могу судить», — сказал я журналистам после той, первой гонки в Мельбурне. В спортивном плане это была святая правда, но они и понятия не имели, что я вытворял ночью накануне. Правда, если уж на то пошло, я и сам не особо помнил.

\*

Как ни странно, но та ночь в Мельбурне — это не самое большое мое безумство, связанное с «Формулой-1». Самое большое случилось несколько лет спустя — тоже в Австралии, в Перте, когда я сидел в трусах на барной стойке и мне брили ноги. Наверное, надо пояснить.

Это оказалось очень забавно — спонсировать команду на мировом первенстве «Формулы-1», и нам захотелось большего. На этот раз — сделать что-то самим, в рамках бренда Virgin. Но мы быстро поняли, что нам не хватит никаких денег, чтобы тягаться с крупными игроками, такими как Ferrari и McLaren, которые тратят на свои машины сотни миллионов. На чемпионство мы и не замахивались — компания Virgin Racing ради забавы бросила вызов другой новой команде, Lotus Racing. Ее владелец Тони Фернандес — мой старый друг, который когда-то работал в Virgin Atlantic и Virgin Records. Он создал замечательную авиакомпанию AirAsia, 20% акций которой принадлежали нам, и именно он предложил нам провести свои собственные соревнования:

— Ричард, мы все равно никогда в жизни не взойдем на пьедестал. Давай устроим свои собственные соревнования. Если моя команда покажет результат лучше, чем твоя, тебе придется поработать стюардом на рейсе AirAsia. Если вы нас сделаете, я буду обслуживать пассажиров на одном из твоих рейсов.

Я согласился в полной уверенности, что мы победим, но решил уточнить:

— Одно условие — проигравший наденет униформу стюардессы.

Тогда это казалось замечательной идеей, но в конце сезона, когда мы проиграли пари, я пожалел о своем предложении. А Тони скалился во весь рот, когда велел мне снимать штаны.

— Мне это будет приятно, — весело сказал он, поигрывая бритвой.

— А мне нет! — занял я.

Получив достаточную порцию унижения, я отправился обратно в гостиницу, чтобы передохнуть перед ранним вылетом в Куала-Лумпур — и перед своим дебютом в команде AirAsia. Когда в четыре часа утра я вышел из гостиницы, собираясь в аэропорт, Тони еще только возвращался из казино в изрядно помятом виде.

— Тони, поторопись, а то опоздаешь на самолет! — пошутил я.

Мы добрались до аэропорта. Визажист велела мне сидеть смирно, чтобы она могла меня накрасить красной помадой. Это было трудно, потому что я не мог не ржать. Правда, я довольно быстро научился надувать губки и, выйдя из гримерки в женской одежде, был совершенно ослепителен. На мне был веселенький костюмчик — красные юбка и жакет, волосы были собраны сзади, а ноги обтягивали сетчатые колготки. Но особенно хороши были новые красные туфли. В обычном магазине не было красных туфель на высоком каблуке моего размера, пришлось посетить секс-шоп. Я целую неделю таскал их в ручной клади, и служба безопасности аэропорта как-то странно на меня смотрела.

Увидев меня, Тони тоже захохотал.

— Ричард, ты такой хорошенький, хоть у тебя и борода, — сказал он.

— Зато ты страшный, — фыркнул я. — Ладно, пошли повеселимся.

Когда мы вошли в лобби аэропорта, вспышки фотокамер ослепили мои накрашенные глаза. Я поцеловал Тони, размазав по его щеке помаду. Он поднял меня на руки (совершенно другие ощущения — обычно я поднимаю девушек на руки, когда мы открываем очередную авиакомпанию!), и мы отправились на рейс. Тони без сил рухнул в кресло — потаскай-ка меня на руках, да еще и с похмелья — и приготовился оценить мое обслуживание. Прихватив целый поднос смузи, я подкрался к нему.

— Ну что, начнем? — спросил я во весь голос у других пассажиров.

Поднос у меня в руке опасно накренился.

— Даже не вздумай! — завопил Тони.

Но как тут удержаться? И я облил его с головы до ног.

— По-моему, я не очень хорошо обслуживаю пассажиров, — ухмыльнулся я.

— Чтоб тебя! — засмеялся Тони.

Он разделся и очумело бродил по самолету в одних трусах.

А для меня настало время заняться своими обязанностями — провести инструктаж по безопасности, разнести напитки (постаравшись больше никого не облить) и помочь пассажирам. На футболках экипажа было написано: «Кофе, чай или... меня?» — в честь знаменитой книжки Труди Бэйкер и Рэчел Джонс, двух стюардесс 1960-х годов, полной сексуальных откровений. К счастью, никто из пассажиров AirAsia не выбрал третий вариант.

— Я много лет хотел посмотреть тебе в глаза, — сострил один австралиец, — а теперь хочу заглянуть тебе под юбку!

Я засмеялся, но тут он начал намекать на полный пакет услуг, и мне пришлось поспешить со своей тележкой дальше по проходу.

— А почему вы не сбрили бороду? — спросил другой пассажир.

— Я однажды сбрил, когда мы открывали Virgin Brides, — ответил я, — но Джоан это не понравилось, и теперь меня не уговоришь побриться.

Полет понемногу превращался в дурдом. Я кормил Тони обедом с ложечки, а потом выслушал несколько начинающих предпринимателей с их бизнес-проектами. Во время этого рейса нам удалось привлечь 300 с лишним тысяч долларов в фонд Starlight Foundation. Было немного дико сидеть в женской одежде и раздавать серьезные деловые советы по самым разным вопросам, начиная с солнечных панелей и заканчивая интернет-стартапами, — но вроде бы людям нравилось.

Наконец мы прилетели в Малайзию — в отличном настроении и с ног до головы в шампанском. Когда я смывал макияж в туалете и уже собирался в душ, Тони просунул голову в дверь.

— Спасибо, Ричард, ты умеешь проигрывать! Да, и имей в виду: ты уволен.









## 25 Ботинки

Тихим декабрьским вечером я сидел с iPad у себя на острове Некер, когда на экране выскочило уведомление, что мне пришел твит от молодой девушки из США по имени Шеннон Смит. Она писала, что хотела бы денек побыть мной — вернее, как говорят у нас в Англии, походить этот день в моих ботинках.

— Высылаю ботинки, — ответил я.

Я решительно снял ботинки, дошел до офиса и поручил отправить Шеннон свой 45-й размер. Мы переправили ботинки с острова в Британию, а потом из Лондона в Нью-Йорк. Оттуда Virgin America доставила ботинки (а также книгу и футболку в качестве рождественских подарков для Шеннон) на Западное побережье. И наконец, кто-то из сотрудников Virgin America самолично доставил мои ботинки к двери Шеннон.

— Можешь оставить ботинки себе, но при одном условии, — написал я ей. — Носи их весь день или верни мне обратно! Счастливых праздников!

Шеннон оказалась более чем готова к испытанию и даже повысила ставки. Она не просто проходила в ботинках битые сутки, она сделала это в Рождественский сочельник — и пока занималась повседневными делами, и пока работала волонтером в Ascencia Winter Shelter у себя в Глендейле,

в Калифорнии. Шаркая ногами, чтобы не свалились ботинки, которые были ей ужасно велики, она разносила рождественский обед бездомным и раздавала подарки, а люди, должно быть, весело и искренне улыбались такому зрелищу. Она даже записала весь этот день на видео, а вдобавок наверняка заработала мозоли и странные взгляды окружающих.

Я настолько впечатлился, что решил продолжать. Нас всех в Virgin беспокоит проблема бездомных подростков, и мы ищем пути ее решения — например, Virgin Mobile организовала кампанию RE\*Generation. А на этот раз мы запустили в Twitter хештег про ботинки #shoeathon и жертвовали средства в пользу Ascencia Winter Shelter за каждый твит с этим хештегом.

Как из желудя вырастает дуб, так и этот случай показал всю мощь социальных медиа: началось все с пустяка — твита на экране моего iPad, — а потом все завертелось и привело к реальным изменениям в жизни нуждающихся людей.

\*

За 20 лет с тех пор, как я написал свою первую автобиографию, поменялось многое, но главное — это появление социальных медиа и нового способа потребления информации (тоже благодаря интернету).

Открывая рот, я не всегда точно знаю, что сейчас скажу. Однако в последнее время я все чаще стал задавать вопрос: «Джоан, ты не видела мой iPad?» Каждый день я что-нибудь да читаю с планшета. Конечно, в будущем найдется место и для обычных газет и книг, но чем совершеннее становятся новые планшеты и смартфоны, тем активнее развиваются электронные ресурсы. В 2000 году, под День святого Валентина, я давал интервью *The New York Times*. Интервью озаглавили так: «Бренд Virgin осваивает просторы интернета». В подзаголовке говорилось: «Ричард Брэнсон утверждает,

что сеть уже готова к его стилю ведения бизнеса». Сеть-то, может, и была готова ко мне, а вот я не был к ней готов. Да и сама Virgin во многом была не готова, и мы потеряли кучу времени и денег.

Для роли лидера цифровой экономики мы оказались недостаточно быстрыми, и это одна из самых больших ошибок Virgin. В последние несколько лет одна из моих главных задач — сделать так, чтобы Virgin шла в авангарде новых технологий. Мы набили немало шишек, пока развивали в Британии Virgin Media с ее уникальной бизнес-моделью. Начиная с рекламных роликов и заканчивая предоставлением Wi-Fi в метро, теперь Virgin Media — основной способ популяризации бренда в Британии. Мы прошли долгий путь, и нам было на чем учиться.

Для начала мы мгновенно отреагировали на появление iPad и решили запустить первый в мире журнал для iPad (и только для iPad) под названием *Project*. Я вышел к флагманскому магазину Apple в Нью-Йорке в очередном вызывающем наряде от Джеки Маккуиллан — с головы до пят замотанный в газеты. Журнал был занятой штукой. Оказывается, информацию можно было подавать и вот так. Работать над *Project* стало еще веселее, когда Руперт Мёрдок запустил *The Daily*, свою собственную ежедневную газету для iPad, и у нас началось дружеское соперничество.

— Это не борьба, — сказал я на презентации газеты Мёрдока. — Это не война. Это будущее издательского дела. Если вам нравится называть это борьбой, то пусть это будет борьба за качество. Впрочем, когда дело дойдет до борьбы, вы сами увидите, что наша команда победит одной левой!

Однако вскоре мы оба — и я, и Руперт — поняли, что плохо оценили рынок и работаем вхолостую. Критики нас хвалили, но людей с iPad было слишком мало, и еще меньше было тех, кто готов платить за чтение журнала. Не прошло и года, как оба издания умерли.

Мне было ужасно жаль, что *Project* не выстрелил — в конце концов, начинал-то я много лет назад именно с журналистики. Я основал журнал *Student*, потому что изнывал от желания сделать мир лучше, а печатное слово — отличный способ рассказать миру о несправедливостях, о прорывах и новшествах в искусстве, культуре и политике. Я терпеть не мог учиться, но всегда любил писать — посылал домой письма, публиковал небольшие заметки в школьной газете и даже подумывал, не пойти ли мне в журналисты.

Журнал *Student* открыл мне дверь в невероятный новый мир, где можно было брать интервью у Мика Джаггера и Джона Леннона и печатать Жан-Поль Сартра и Дэвида Хокни. В 1969 году я даже написал статью в *Daily Mirror* под заголовком «Да здравствует мирный отказ от традиций». В 19 лет, полный юношеского оптимизма, я рассуждал, могут ли отдельные личности подстегнуть перемены к лучшему. Но я не только тешил свои журналистские амбиции — работая над *Student*, я пытался свести концы с концами, приглашая потенциальных рекламодателей и организуя распространение журнала. Еще не зная толком, что означает это слово, я становился предпринимателем. Потом, когда мы возились со сведением баланса, неожиданно взлетел наш бизнес распространения музыкальных записей по почте, который мы открыли еще до создания журнала. Одновременно с этим мы занимались Центром студенческой помощи — это была некоммерческая организация, которая помогала молодым людям (около 500 посетителей в неделю) справляться с различными неурядицами — одиночество, вопросы контрацепции, сексуальные проблемы. Все это требовало много времени и сил, и *Student* отошел на второй план. Вскоре магазины Virgin Records — да и сама звукозаписывающая компания — оттеснили все остальное, а я распрощался с мечтами о журналистике.

Но, хотя *Project* и прогорел, мне приятно думать, что дух журнала *Student* с его прямоотой и бесшабашностью жив,

просто теперь у меня другой способ общения с людьми — через блог и Twitter. Точно так же я стараюсь говорить о том, что нас волнует, и, надеюсь, мы сможем что-то изменить при помощи онлайн-кампаний, посвященных глобальным проблемам, таким как дискриминация при назначении руководителей или сохранение океана. Грубо говоря, мы создали свое собственное внутреннее онлайн-издательство, и благодаря соцсетям я снова оказался в редакторском кресле.

Поначалу я не был уверен, что игра стоит свеч. Но восемь тысяч твитов, рейтинги в социальных сетях, 37 миллионов подписчиков и мировой рекорд по количеству подписчиков в сети LinkedIn, установленный чуть позже, доказывают — к моей немалой радости, — что глупо смотреть на соцсети свысока. Когда Боб Фиар и Кристин Чхве из штаб-квартиры Virgin настроили для меня блог и создали аккаунт в Twitter, я удивился, сколько людей хотят меня о чем-то спросить по сети. Встречались левые вопросы вроде «Как вы складываете фигу?», но были и люди с неподдельным интересом к Virgin. Это было забавно, и я начал понимать, каким мощным инструментом может стать Twitter. Я позвонил Йонно Элиотту, моему персональному менеджеру по инвестициям, и вскоре мы закрыли сделку по участию в следующем раунде финансирования Twitter. Так был дан старт новой серии инвестиций в технологии, которые я намерен продолжать.

Но меня интересовал не только фактор новизны — я вижу, как важны могут быть соцсети в сфере работы с клиентами, той сфере, которая всегда отличала Virgin от других компаний. Когда я управлял компаниями сам, то считал, что чрезвычайно важно писать лично и от руки тем, кто присылает претензии. Удовольствия в этом было мало, но я должен был точно знать, что проблема решена и что такого больше не повторится. В конце 2008 года я получил самую смешную претензию за все время. Автору не понравилось, как его кормили на рейсе Virgin Atlantic из Лондона в Мумбаи, и он

сообщил мне об этом открытым текстом и в очень смешных выражениях. «Объясните мне, Ричард, что это за корм для животных — десерт с зеленым горошком? — написал он о нашем индийском блюде на выбор. — Как вообще можно так жить? Хотелось бы посмотреть, что за обед подают у вас в доме — наверное, как в документальных фильмах о дикой природе». Прочитав письмо, я тут же позвонил команде Virgin Atlantic, чтобы удостовериться, что на наших рейсах снова кормят по высшему разряду. Потом я позвонил недовольному клиенту, извинился за испорченные впечатления от полета и поблагодарил его за конструктивное, хотя и ироничное, письмо: «Я очень сожалею о случившемся. С другой стороны, вы меня рассмешили, а это лучший способ привлечь мое внимание!» Даже на самой заре соцсетей информация в них распространялась подобно пожару. Если вы никак не желаете обеспечить быстрый и действенный онлайн-сервис, то ваши клиенты уйдут к конкурентам быстрее, чем вы успеете напечатать 140 символов.

\*

Люди часто спрашивают, откуда у меня время постоянно писать заметки, письма, посты в блог, колонки или даже книги (вроде этой). Разгадка одна: я всегда стараюсь записывать свои мысли. Вся штука в том, чтобы сделать это нормой. Вы же находите время, чтобы каждый день есть, пить, чистить зубы и так далее, — так внесите записи в этот список необходимых дел, и все. Я каждый день записываю идеи, мысли, просьбы, напоминания, всякие наброски: если я этого не сделаю, то забуду обо всем раньше, чем у меня до чего-то дойдут руки. Не важно, чем вы пользуетесь — блокнотом и ручкой, как я, или новеньким планшетом, как Холли, — главное, чтобы это вошло в привычку и не раздражало. Но все-таки на всякий случай держите в заднем кармане маленький блокнот — его не нужно заряжать.

Составление списков — это способ и запомнить что-то важное, и отслеживать прогресс, отмечая, что уже сделано. Без заметок и напоминаний есть опасность, что не будет сделано ничего. Я много раз виделся с одним министром, который никогда ничего не записывал; он со всем соглашался, но дальше дело не шло. А другой знакомый министр всегда делает заметки, составляет списки и все доводит до конца. Если кто-то из моих сотрудников не делает записи, я спрашиваю: «Это ниже твоего достоинства, что ли? Держать при себе блокнот не стыдно». Я что-то пишу на любой встрече, чтобы не перегружать мозг лишней информацией и лучше понимать собеседника. Потом я редактирую написанное, составляю списки дел, сортируя по важности, и проставляю даты. Иначе как бы я написал две автобиографии?

У нас в Virgin особая культура составления заметок, и я совершенно уверен, что без этой культуры компания не добилась бы своего нынешнего успеха. То же относится и к моим помощникам. Рабочий день без Хелен — это провал. Она моя память, она ездит со мной по миру и знает, о чем я думаю, еще до того, как я сформулирую вопрос. Иногда мне кажется, что помощникам приходится куда труднее, чем людям, которым они помогают. Все мои ассистенты за эти годы — Хелен, Ники Эллиотт, Пенни Пайк, Сью Хейл, Саския Дорнан, Сэм Кокс, Алексия Харгрейв, Сара Айрленд, Луэлла Фариа, Эмма Дона и Кэролайн Голд — это само внимание. Они для меня, по сути, члены семьи, мои ближайшие друзья.

Свой первый пост в блоге в начале 2010 года, имевший большой успех у читателей, я посвятил искусству раздавать поручения. Это была подходящая тема — именно благодаря умению раздавать поручения я держусь на плаву вот уже полвека. Просьба о поддержке — это признак силы, а не слабости. Если вы пытаетесь все делать сами, у вас ничего не получится, вы провалите все на свете, и у вас опустятся руки. Я дислексик, и с правописанием у меня до сих

пор беда. Вместо того, чтобы на старости лет гадать, как правильно пишется — «корова» или «карова», я нашел талантливых людей, которые это знают и на которых можно положиться. Сейчас я работаю с Грегом Роузом и нашей контент-командой, и мы делаем примерно 600 публикаций в блоге в год — при этом я звоню команде по несколько раз на день (и даже ночью!). Если вам кажется, что это занимает слишком много времени, подумайте, сколько времени вы сами тратите на совершенно бессмысленные вещи. Тоскуете над таблицей? Почему бы не написать в блог и не превратить свой проект в интересную историю? Люди рассказывают друг другу не цифры, а истории — так мир обретает смысл, так мы находим свое место в этом мире. В книге «Новый новый журнализм» (The New New Journalism) приведены слова Лоуренса Вешлера: «В организме есть железы, которые выделяют всякое разное. А человеческий мозг выделяет истории. Мы живем, рассказывая истории. У нас нет другого способа осмыслить пережитый опыт, и в этом наше счастье».

В 2013 году исследование IMB показало, что только 16% из 1700 руководителей компаний имеют свои страницы в соцсетях и только 1% ведут собственные блоги. Несмотря на это, соцсети стремительно превращаются в важный инструмент — с их помощью можно делиться историями и привлекать клиентов со всего мира. Тебе никто не указ, у тебя нет ни территориальных, ни каких-то других ограничений. Каждый руководитель должен присутствовать в Сети, представлять свой бизнес, впускать как клиентов, так и сотрудников в свой мир, анализировать в реальном времени отзывы — каждый из них может стать краеугольным камнем успеха компании. Кто-то до сих пор тратит десятки тысяч фунтов на опросы (которые всех раздражают) в надежде выяснить, что же на самом деле думают клиенты и сотрудники. Не проще ли выйти в сеть? Вы все узнаете куда быстрее, а заодно и получите возможность тут же ответить,



что-то рассказать, посочувствовать и — что не менее важно — поблагодарить.

Отец мне говорил, что невозможно ничему научиться, слушая только себя. Я стараюсь отвечать всем, кому только могу, хотя бы несколько раз в день. По улице с односторонним движением мало кто ходит. Главное — это вызвать на разговор и ввязаться в обсуждение. Просто отложите эту книгу (но только на минутку) и отправьте мне твит с вопросом, используя хештег #askrichard, — и я постараюсь ответить. Кстати, спасибо за ваши замечательные вопросы, которые вы мне задаете, — надеюсь, мои ответы полезные или хотя бы смешные!

Как-то в сентябре я сидел в клубе Soho House в Нью-Йорке и за завтраком решил ответить на некоторые вопросы из Facebook. В основном это были вопросы про бизнес, а один человек спросил: «Что стало вашей первой большой удачей?» А под этим вопросом кто-то написал: «С кем вы потеряли девственность?» Я посмотрел на экран, отхлебнул чаю и решил ответить на второй вопрос. Так вышло, что незадолго до этого я установил контакт со своей первой подружкой, очаровательной голландкой по имени Руди. Она связалась со мной спустя полвека — рассказать, что нашла несколько старых любовных писем от меня. (Потом мы встретились семьями в Амстердаме, чтобы вспомнить старые времена и вместе посмеяться над моим характером в юности.) Парень, который задал первый вопрос, увидел мой ответ и прокомментировал: «Ричард, вместо моего серьезного вопроса вы ответили на какую-то чушь про секс. Вы меня разочаровали — не то слово». Но вообще-то я отвечал и ему: я действительно схватил удачу за хвост... теряя невинность!





---

## 26 Проявляя характер



«Спорт не закаляет характер, — однажды написал американский журналист Хейвуд Браун, — он дает ему проявиться». Я всегда считал вторую часть этого утверждения святой правдой: нередко на теннисном корте я узнавал о потенциальных бизнес-партнерах больше, чем за столом переговоров. Что же касается первой части, то мой собственный опыт никак не позволяет мне согласиться — когда я начал заниматься спортом, это была моя единственная возможность закалить характер.

Мне было семь лет, когда я покинул дом: меня отправили в школу-пансион в Суссексе. Начальная школа Скейтклиф была для меня чем угодно, но только не родным домом: что такое дислексия, тогда никто еще толком не знал, и учителя думали, что я просто туповат. Меня постоянно били палкой за неправильные ответы, проваленные тесты и даже за то, что я прошелся не по той лужайке. А для пущего унижения еще и заставляли говорить «спасибо, сэр» всякий раз, когда учитель лупил меня палкой по заднице. Я был, как и многие дети, несчастный, жалкий, одинокий и очень хотел сбежать.

Утешение я нашел в спорте, когда у меня обнаружился талант к спортивным играм. Я быстро стал капитаном команд по крикету, футболу и регби. Успехи в спорте — это автоматически означало, что тебя не тронут старшие, и даже

воспитатели как-то подобрили. В первые годы в Скейтклифе я выигрывал призы на каждом спортивном мероприятии, но один день перед моим 11-летием мне запомнился особенно: я победил во всех соревнованиях, в которых участвовал. Помимо спринта и бега на длинную дистанцию, я с первой же попытки взял приз за прыжок в длину, побив при этом школьный рекорд, установленный бог весть когда. Я даже выучил первые (и, скорее всего, последние) латинские слова в своей жизни — «Victor ludorum», что означает «Победитель игр» — так назывался еще один приз, который я получил в тот день. Когда под белым праздничным шатром меня встретили родители и сестра Линди, я им сказал: «Все, я решил — буду профессиональным спортсменом».

Однако моя спортивная карьера завершилась, даже не начавшись. Буквально в следующем семестре мы играли в футбол против другой школы, наших основных соперников, но после того, как я забил первый гол, игра сделалась грязной. Я получил пас вразрез и уже приготовился бить, но тут опекавший меня защитник сделал подкат сзади. Он упал прямо на меня, заплел мне ноги, и у меня ужасно вывернулось колено. Я истошно заорал, и это последнее, что я помню: следующее воспоминание — как школьная воспитательница везет меня в больницу. Оказалось, я сильно повредил хрящ правого колена — потом операция, уколы, и врач сказал, что я вряд ли смогу играть в контактные виды спорта. Я был просто убит.

Дела в школе пошли хуже, как только спортивным достижениям, которые хоть как-то затмевали мою ужасную успеваемость, пришел конец. Мне даже не дали возможность честно завалить вступительный экзамен в среднюю школу, просто перевели из Скейтклифа в школу для отстающих Клиф Вью-хаус. Там, помимо жутковатых утренних пробежек по стылому побережью, вообще не было спорта, который бы меня отвлекал. Но зато я нашел себе новое развлечение в виде симпатичной 18-летней дочери директора.



Как любой впечатлительный 13-летний подросток, я был в восторге, что она ответила на мои чувства, и у нас довольно быстро дошло до полуночных свиданий. Но потом меня чуть было не выперли — я был застукан директором, когда крался к окну своей спальни. Он спросил меня, что я делаю на улице, и я ответил: «Возвращаюсь из комнаты вашей дочери, сэр». От исключения меня спасло только то, что я изобразил попытку самоубийства и меня снимали со скалы, известной под названием Любовный Прыжок. Много лет спустя мое имя даже всплыло на бракоразводном процессе, когда муж дочери директора заявил, что наша школьная интрижка 40-летней давности внесла свой вклад в разрушение их брака. Я не понимаю, каким образом, но желаю им обоим всего наилучшего.

\*

Мои мечты о карьере профессионального спортсмена пошли прахом, но мне никто не запрещал заниматься спортом для удовольствия и даже немного заработать на благотворительность на этом. Такая возможность подвернулась мне в 2010 году, когда мне позвонил мой друг Энди Свейн и предложил стать спонсором Лондонского марафона.

Я многие годы следил за Лондонским марафоном со стороны и всегда хотел попытать силы в этом деле. Но я знал, что марафон — это не то соревнование, куда можно заявиться без подготовки: требуются месяцы и месяцы тренировок. А вот спонсорский контракт — это, похоже, как раз то, что может сподвигнуть меня на участие. Поговорив с Энди, я подумал, что Virgin Money нельзя упускать такую возможность, и попросил Алекса Тая и Джейн-Энн изучить вопрос.

— Для Virgin это самое то, — сказал я им. — Многолюдное соревнование, где собирается множество самых разных людей, чтобы повеселиться, побегать, посостязаться друг с другом.

Само участие в таком мероприятии уже было большой удачей, но мы считали, что можем стряхнуть пыль с их стратегии привлечения средств и собрать на такое благое дело побольше денег. Мы основали некоммерческий сайт Virgin Money Giving, чтобы поддержать сбор средств в Сети и направить пожертвования именно туда, куда нужно: на те благотворительные цели, ради которых люди так усердно тренируются, а потом бегут. В первые шесть лет Virgin Money London Marathon каждый год ставил новый рекорд по объему собранных средств, и сейчас этот забег – крупнейшее ежегодное однодневное благотворительное мероприятие в мире, на проведение которого начиная с 1981 года было пожертвовано в общей сложности 830 миллионов фунтов.

Если мы собирались спонсировать марафон, то было понятно: рано или поздно мне придется надеть спортивную форму. Когда мне позвонили с вопросом, собираюсь ли я бежать, я немедленно ответил, что да, а потом забыл об этом на несколько месяцев. Время было напряженное, и мне не удавалось втиснуть занятия бегом в свое расписание. С тех пор, как в детстве травмировал колено, я никогда серьезно не бегал и не был уверен, что оно выдержит. Я подумал: «Регулярные занятия кайтсерфингом и теннисом помогают мне поддерживать форму, а раз так, о беге можно побеспокоиться и потом». А между тем мои дети тоже собирали бесподобную команду для участия в марафоне. Они мечтали подтолкнуть британскую молодежь к переменам и создали для этого благотворительную организацию. Чтобы отметить ее открытие, они убеждали своих друзей присоединиться к ним и попытаться установить оригинальный рекорд по забегу в смешных костюмах. Так возникла компания Big Change, и вскоре можно было увидеть, как по западному Лондону бегают, тренируясь, вереница из 34 приятелей. Ребята поставили цель: они хотели стать

самой большой группой людей, которая пробежит марафонскую дистанцию, причем сделать это, нарядившись — все вместе — в огромную гусеницу. Интересно, откуда вылезла эта идея? Может, из тех сказок Эрика Карла, которые я читал Сэму и Холли на ночь, когда они были детьми? Узнав, как усиленно они тренируются, я подумал: «Мне бы тоже надо привести себя в порядок». Я начал бегать по дорожкам Некера каждое утро и отказался от своего любимого шоколадного печенья. Когда пришел день марафона, я уже чувствовал, что смогу пробежать всю дистанцию.

На дворе был конец апреля 2010 года, и в то воскресное утро в Лондоне было очень жарко. Зрители обливались потом, не говоря уж про бегунов на старте, — ну а я, наряженный огромной бабочкой во главе команды «Гусеница», был самым потным из всех, но потел от страха: во что же я позволил себя втянуть. Но чем дольше мы бежали, тем громче, как мне казалось, зрители нас подбадривали. Ноги, конечно, болели как никогда, но, к своему удивлению, я обнаружил, что меня гонят и гонят вперед энтузиазм и поддержка зрителей и товарищей-соперников. Знакомые бегуны останавливались, чтобы позать мне руку, марафон наполнял сердце чистой радостью. Было здорово бежать в такой сильной команде — рядом со мной были знаменитая кенийская бегунья Тегла Лорупе и моя подруга Натали Имбрулья.

Правда, когда ты наряжен бабочкой, это все усложняет: материал костюма был тяжелее, чем казался, и здорово мешал бежать против ветра. Но это было полбеды. Я помнил совет — когда устану, надо съесть немного энергетического геля. Его мне передал Ник на отметке 24 километра, когда мы пробежали мимо штаб-квартиры News International. В желедке тут же забурило, и я взвыл. Я ударился в панику: обделаться в костюме огромной бабочки на глазах у тысяч зрителей! Нечего сказать, прекрасный старт для Virgin Money London Marathon. К счастью, Тегла увидела, что со мной

происходит, и дала мне таблетку, чтобы успокоить разбушевавшийся желудок. Еще бы чуть-чуть, и...

Когда мы вышли на финишную прямую, я увидел, как на ветру развеваются флаги Британии, а сзади бежали мои дети, улыбаясь до ушей. Это был один из самых счастливых дней в моей жизни. Команда «Гусеница» установила новый мировой рекорд для Книги рекордов Гиннесса, а принцесса Беатрис, которая тоже была частью гусеницы, стала первым членом королевской семьи, кто пробежал марафон. Каким-то образом я смог уложиться в 5 часов 2 минуты и 24 секунды. Если вам нужен совет, как подступить к марафону, могу сказать по собственному опыту, что все просто: даже когда падаешь мордой вниз — это все равно значит, что ты двигался вперед, так что не расстраивайтесь!

После марафона меня охватило желание попытаться себя и в других спортивных состязаниях вместе со своими детьми — и, конечно, порекламирровать Virgin. В 2012 году Virgin Active начала спонсировать Лондонский триатлон — крупнейшее в своем роде соревнование в мире. Мы с детьми снова попали в эстафетную команду, в которую входил Дэвид Хассельхофф. Я его знал — мы виделись, когда я был приглашенным участником шоу Baywatch. Дэвид дал мне довольно неожиданный совет на случай, если я вдруг захочу остаться неузнанным.

— Я всегда ношу с собой маску с изображением своего лица, — сказал он, и это сначала прозвучало как бред. — Сам подумай: вряд кто-то станет тебя искать под твоей же собственной маской.

Впрочем, мы с ним радовались погожему лондонскому дню без всяких масок — плавая, бегая и крутя педали велосипеда. А бок о бок с нами делали то же самое еще 14 тысяч энтузиастов триатлона.



\*

Если оставить в стороне марафоны и триатлоны, спорт и тренировки издавна стали частью моей повседневной жизни. Каждый день на Некере у меня начинается с прогулки, потому я спускаюсь к теннисным кортам и играю. Хорошо, что на острове есть профессиональные теннисисты, которые и подстраиваются под мой уровень, и учат играть наших гостей.

Одним из первых мы пригласили тренера Артура Хикса. Он произвел на Сэма большое впечатление, когда давал ему уроки в лондонском зале Virgin Active.

— Он идеально объясняет, — сказал я Сэму. — Зови его к нам немедленно.

Сэм позвонил Артуру, когда тот ехал домой из местного супермаркета в своем пузатом автомобильчике (у него «Фольксваген-жук» 1972 года), силясь разглядеть дорогу сквозь проливной дождь. Когда телефон зазвонил, Артур как раз приближался к круговому перекрестку. Увидев, чье имя высветилось на экране, он сделал единственное, что может в таком случае сделать человек, который очень не хочет пропустить важный звонок: он заехал на круг и остановился. Пакеты из супермаркета шуршали, проливной дождь барабанил по крыше, машины гудели, водители орали — все эти звуки, и не только они, сопровождали этот телефонный разговор, изменивший его жизнь.

— Привет, ты же знаешь, где находится Некер? — спросил его Сэм.

Сквозь шум Артур не расслышал.

— Что-что? Туда ходят мусульманские паломники через Сахару, да?

— Ха-ха! Ну да, вроде того! Ты случайно не хочешь там поработать?

— Кем поработать?

— Тренером по теннису.

Это привело Артура в замешательство. Он никогда не был на Ближнем Востоке и почти ничего о нем не знал. Однако уехать из сырой лондонской зимы в знойную пустыню — это звучало заманчиво.

— Да, конечно, — ответил он Сэму. — Я согласен!

Тем же вечером Артур рассказал о предложении своему отцу. Тот слушал, слушал, и на лице у него отражалось еще большее замешательство. Но отцы на то и отцы, чтобы делиться мудростью: он открыл ноутбук и забил в поисковую строку «Ричард Брэнсон, Мекка».

— Ты у меня, сынок, болван, — засмеялся он, ткнув пальцем в экран.

Google переспрашивал: «Вы имеете в виду “Ричард Брэнсон, Некер”?»

Артур просто замечательно учил играть в теннис наших гостей на Некере. Да и меня он тоже подтянул. Посмеиваясь, он описывал свои обязанности как «лучшую работу в мире для тренера по теннису». Во многом благодаря Артуру, а также его преемникам Майку и Джошу я все еще не проигрываю ни Холли, ни Сэму, как бы они ни пыжились. В 1995 году я заключил с ними пари, что они не одолеют меня, пока мне не исполнится 65. Победа в этом пари стала особенно приятным подарком на день рождения. Учитесь, дети, учитесь!

Я люблю смотреть за игрой величайших ракеток мира на крупных соревнованиях вроде Уимблдона или US Open. Я всегда пытаюсь пролезть на Центральный корт Уимблдона, хотя у них там ужасно строгий дресс-код. Несколько лет назад мне даже пришлось одолжить галстук, чтобы меня пустили в Королевскую ложу (с тех пор, как меня посвятили в рыцари, меня приглашают туда ежегодно). Я уже говорил, что терпеть не могу галстуки, но, поскольку меня пригласила лично Мартина Навратилова, мне все-таки пришлось повязать на шею эту жуткую удавку.

Британия здорово прибавила в последнее время — спасибо Энди Маррею, который многих вдохновил взяться за ракетку. Последнее десятилетие — золотой век тенниса, а для британца это настоящая честь — биться один на один против непревзойденных мастеров Роджера Федерера, Новака Джоковича, Рафаэля Надаля и взобраться на вершину мирового рейтинга. Но, глядя на него, я всегда вспоминаю о той огромной возможности, которую мы упустили.

Одиннадцать лет назад мне позвонил Питер Норрис (помимо прочего, большой фанат тенниса). Он взахлеб рассказывал мне про какого-то юного теннисиста — такой игры у молодого парня он никогда в жизни не видел. Звали его Энди Маррей, ему было 16, и он был совершенно уверен, что рано или поздно выиграет Уимблдонский турнир. Я сразу связался с Джуди, матерью Энди, и договорился пообедать с ними — не просто так, а с дальним прицелом: чтобы Virgin Active стала его спонсором. Мы отправились в Le Petit Blanc, ресторанчик в Оксфордшире, который тогда принадлежал нам, и за восхитительным обедом обсудили перспективы Энди. Он оказался скромным, вежливым и очень приятным парнем. Под конец я тихонько перебросился парой слов с его мамой. Я спросил о травмах Энди — он долго не играл из-за сломанной коленной чашечки, — но Джуди уверила меня, что для молодого теннисиста это нормально. Мы очень хорошо расстались, и я ушел с твердым решением поддерживать Энди. Я сразу позвонил Мэтью и Фрэнку и поручил им подготовить контракт. Но по какой-то причине, как это иногда бывает в таких случаях, ничего не вышло. А в том, что Питер в конце концов стал председателем совета директоров Virgin Group, нет ничего удивительного. Если человек может разглядеть будущего чемпиона Уимблдона за 10 лет до его победы, его бизнес-интуиция меня совершенно устраивает.

Что такое принимать подачу Энди, я ощутил на себе, когда меня пригласили сыграть благотворительный матч

в клубе Queen's — с ним, Томашем Бердыхом, Тимом Хенманом и Джонатаном Россом. На корте был даже тогдашний мэр Лондона Борис Джонсон, одетый как теннисист 1920-х, да еще и с деревянной ракеткой для пущего сходства! Мне невыносимо захотелось поучаствовать в соревнованиях между лучшими игроками мира и любителями, жаждущими бросить им вызов. Но почему бы не провести турнир в атмосфере вечеринки, а не как строгое и чинное профессиональное состязание? Я всегда считал: если видишь, как сделать лучше, — берись и делай сам. С этой мыслью мы учредили наш собственный теннисный турнир. Мы понимали, что он не станет (пока!) таким же престижным и статусным, как US Open или Roland-Garros, зато у него будут свои маленькие особенности: лемуры по боковым линиям, попугаи над головами и текила для игроков.

На мысль о собственном теннисном кубке на острове Некер меня натолкнул Майк Ричардс — еще один бывший профессиональный теннисист на острове. «Мы спокойно сможем провести у себя турнир, — рассказывал он, представляя мне свой план. — Это будет одновременно и серьезное спортивное состязание, и семейный фестиваль, и праздник на целую неделю. Мы будем играть по разным правилам — на корте и вне корта. А заодно и привлечем хорошие деньги для Virgin Unite и на другие добрые дела».

Майк из тех предпринимателей, которые мне всегда были очень симпатичны: иногда человек сам не понимает до конца, что он предприниматель, пока не начнет проект. Он был новичком (вернее, как я это называю, был свободен от груза опыта), полным свежих идей. Майк сказал мне, что попытается договориться с 10 топ-теннисистами и с легендами тенниса; но к началу US Open в сентябре мы так никого и не заполучили. На турнире я поделился своей печалью с Новаком Джоковичем и его милой супругой Еленой — и, к счастью, им сразу пришлось по вкусу эта идея.

Они любезно согласились разыграть на мероприятии, которое фонд Джоковича устраивал в Нью-Йорке, специальный лот — право сыграть с Новаком на Кубке острова Некер. Так, одно громкое имя у нас есть — нужно было еще девять, чтобы покрыть расходы.

Прибыв на мероприятие Джоковича, мы (как метко выразился Майк) «срали кирпичами». Но тревожиться было не о чем. Поступило множество заявок на игру с Новаком, аукцион был захватывающим.

— Плачу 140 тысяч фунтов за игру с Макинроем! — выкрикнул кто-то сзади.

С Джоном Макинроем? Он что, здесь? И тут луч прожектора упал на Джона. Тот закивал и согласился:

— Конечно, почему бы нет?

Аукционист продолжил торги, и было слышно, как у Майка в кармане кто-то шумно радуется: его помощники следили за ходом торгов по громкой связи. «Кажется, я сейчас спячу», — пробормотал я, ерзая на стуле.

Уж не знаю, что рассчитывали увидеть звезды калибра Джоковича и Надаля на нашем турнире, но, уверен, мы превзошли их ожидания. Наш первый турнир 2013 года начался через день после завершения последнего профессионального турнира, так что теннисисты могли позволить себе расслабиться. В какой-то момент я обнаружил себя в баре — с Борисом Беккером по правую руку и Рафаэлем по левую. Прежде чем мы успели обменяться любезностями, текила уже была разлита по рюмкам.

— У вас что, в АТП<sup>28</sup> так принято?

Мы рассмеялись и снова выпили.

Одна из особенностей турнира состоит в том, что обычные люди — в том числе победители соревнований Virgin Active — играли против звезд. Профессионалы умеют играть

---

<sup>28</sup> Ассоциация теннисистов — профессионалов.

попроще, чтобы было весело, но при этом сохранялся дух спортивной борьбы. Умом-то я понимаю, что топ-теннисисты порвут меня как тряпку, если захотят, но все же очень люблю играть с ними на предельно доступном мне уровне и изо всех сил стараюсь продержаться подольше.

Упустив первый Кубок острова Некер (должен признать, что Джокович очень ловкий игрок), я был решительно настроен победить на следующий год. Кантри-музыкант Джимми Баффетт бросил мне вызов, предложив сыграть специальный парный выставочный матч: проигравший должен был пожертвовать приличную сумму на благотворительность.

— Отлично, — согласился я. — И еще: если я выиграю, ты должен будешь сыграть у нас бесплатный концерт. А если ты победишь, я отправлю тебя в космос.

Джимми тут же схватился за мое предложение.

— Только одно условие, — добавил он. — Партнера для себя я выбираю сам.

Джимми пригласил Майка Брайана, лучшего в мире игрока в парном разряде. Я было забеспокоился, как мне с ними тягаться, но тут увидел, как по пляжу бредет Рафаэль Надаль. После того, как я заполучил в партнеры лучшего теннисиста в одиночном разряде, уверенности у меня прибавилось. К эпохальному матчу мы были готовы. Все шло прекрасно, вечер вели Борис Беккер и Cuban Brothers, зрители восторженно ревели. Лемуры визжали, птицы вопили. Одного попугая я пытался научить говорить «Отличный удар, Ричард» вместо простого «Привет», но не слишком преуспел.

На корте Джимми и Майк были круче, но мы упорно защищались. Как и в любом большом теннисном матче, все решалось в финальном гейме. Мяч ударился о землю слева от меня, и что-то мне подсказало выполнить укороченный резаный бэкхенд. К моему изумлению и счастью, мяч упал за сеткой, и мы выиграли матч. Если спорт, согласно Хейвуду

Брауну, проявляет характер человека, тогда обо мне многое говорит этот рискованнейший удар в решающий момент. А то, что он еще и прошел, говорит лишь об одном: я и вправду везучая скотина. А музыка в тот вечер была незабываема!







---

## 27 Отец



Как бы ни был важен бизнес, семья всегда стоит на первом месте. Именно поэтому в начале марта 2011 года я перекроил расписание так, чтобы спокойно слетать из Нью-Йорка в Англию на день рождения своего отца, которому исполнялось 93 года.

Чтобы отпраздновать его день рождения, в Кейкхэме, где он жил, собралась вся семья. На побережье несколько дней держалась прекрасная погода, и мне запомнилось, как мы сидели вечером у костра, а отец щедро делился с нами воспоминаниями молодости. Он всегда был прекрасным рассказчиком, совсем как мой дядя Чарли, и от его удивительных рассказов воображение вмиг уносилось бог знает куда. И не важно, что это было — страшноватое описание высадки на пляж в Салерно во время Второй мировой войны, забавные истории о его первых романах, трогательные байки о детстве... Уверен, страсть делиться историями досталась мне от отца.

Жизнь отца, как и у большинства людей, была соткана из повседневных событий. Он был страстным пловцом. На соревнованиях он представлял Кембриджский университет и собирался выступать за сборную Англии, но грянула Вторая мировая. Он поступил на военную службу и был отправлен прямиком в Северную Африку, а позже участвовал в танковых сражениях на Ближнем Востоке, в Италии и Германии.

Вернувшись в Англию, отец понял, что ему будет трудно- вато учиться, но все же добросовестно пошел по стопам многих поколений Брэнсонов и посвятил себя профессии юриста. Но на самом деле у него была мечта стать археологом: в Северной Африке он проводил много времени в пустыне за сбором окаменелостей и прятал их — а потом его отправили в Салерно. Много лет спустя мы вернулись в Африку, подобрали спрятанное, и я до сих пор бережно храню эти реликвии.

Он из года в год так поддерживал меня в погоне за мечтой, что я был невероятно счастлив, когда мне открылась возможность вернуть ему долг. Однажды мне позвонил воздухоплаватель из Египта. У него была компания, которая впервые стала предлагать полеты на воздушных шарах над Долиной Царей.

— Я летел над долиной, — вздохнул рассказывал он в трубку. — Где-то в сотне метров над землей я увидел выступ. Там был огромный камень, который что-то закрывал, и, кажется, на стене я видел иероглифы. Ричард, по-моему, это неизвестная гробница!

Я думал, он меня дурачит, но он настаивал, что это никакие не шутки.

— Скорее приезжай, — упрашивал он, — и я сам все покажу.

Я тут же сделал пару звонков. Сначала я позвонил в Британский музей, чтобы поговорить с экспертом по древнеегипетской истории. Она подтвердила, что в тех местах, где путешествовал воздухоплаватель, очень даже могут обнаружиться неизвестные гробницы: «Это может оказаться гробница Рамзеса VIII. А если это так, то в гробнице Тутанхамона можно будет спокойно открывать супермаркет».

Второй звонок был адресован моему отцу.

— Собирай чемоданы, — сказал я. — Мы едем в Египет.

Когда мы прилетели в Луксор, то решили, что никому не расскажем, зачем мы здесь. Мы встретились

с воздухоплавателем, и он дал нам примерные координаты обнаруженного им места. Добираться туда было чрезвычайно трудно — у воздушных шаров пренеприятнейшее свойство лететь туда, куда их несет ветер. Прошло пять дней, а мы так ничего и не нашли. Я расстраивался, а отец был в своей стихии. Он изучал легенды, находил артефакты и вообще отлично вошел в роль — расхаживал в широкополой шляпе, в одежде цвета хаки. Наконец-то он был похож на археолога.

Но вернемся в Кейкхэм. Мы с отцом засиделись допоздна — рассказывали истории и хохотали. Тогда, в 90 с лишним лет, его ум не утратил остроты, хотя ему и пришлось немного сбавить обороты: у него были серьезные проблемы с бедром, а оперировать было нельзя из-за язв на ногах, — так что он уже не мог путешествовать как раньше. Разговор зашел о будущей свадьбе Холли и Фредди. Несколько месяцев назад я сидел на балконе в Rock Lodge, в Улусабе, любуясь, как по саванне бродят слоны, и тут позвонил Фредди. С Фредди Холли познакомилась еще в школе, и с тех пор они не расставались. Фредди — способный бизнесмен. Сначала он занимался грузоперевозками, и у него это прекрасно получалось, а потом присоединился к инвестиционной команде Virgin. С воображением у него все оказалось в порядке, и он помог построить Virgin Sport — наш новый бизнес по организации спортивных фестивалей: бег и прочий спорт в веселой и праздничной атмосфере. И, что самое главное, он с первого дня безгранично любил и уважал мою дочь. Так что было совершенно понятно, зачем он мне звонит. Сначала я притворился, что ужасно занят и не смогу с ним встретиться, а потом, когда Фредди расстроился, я его поздравил и дал им с Холли свое благословение.

Через неделю после празднества я позвонил отцу, чтобы обсудить приготовления к важному дню: Холли и Фредди решили, что они хотят пожениться в тот же день и в том же месте, что и мы с Джоан: 20 декабря, на острове Некер. Отец

внимательно слушал, а потом прервал меня. «Желаю вам весело отпраздновать», — просто сказал он. Он еще не договорил, а я уже понял, что он имеет в виду. Это было как нож в сердце. Я думаю, он уже знал, что ему оставалось совсем недолго. Той же ночью, 19 марта 2011 года, он мирно скончался во сне.

Я был опустошен. Хотя нас разделяли километры и километры, мы всегда оставались необычайно близки. Отец для меня был чем-то неотъемлемым — как восходы, как закаты. Он жил полной жизнью, о которой мог бы мечтать каждый. Как и Джоан, отец не любил публичности, но с самых моих первых дней он меня поддерживал — ненавязчиво, по-доброму и с огромной любовью. Помню, как-то мы прогуливались с ним по парку в Шамли Грин. Я тогда подумывал, не бросить ли школу. Отец сказал мне, что хотел бы, чтобы я выучился на адвоката. То же самое ему много лет назад говорил и его отец. Мы с ним отметили, что все повторяется, и я понял: он желает мне счастья, что бы я ни решил. Потом мы еще раз обошли лужайку, и отец произнес: «Ричард, забудь все, что я тебе сказал. Поступай как знаешь. Мы с мамой всегда тебя поддержим». И он сдержал слово.

Когда я думаю об отце, то мысленно переношусь в прошлое, в кондитерскую миссис Эйвенолл неподалеку от нашего дома. Мне было шесть лет. Мы с младшей сестренкой Линди забрались на стул, чтобы «одолжить» пять шиллингов из верхнего ящика отцовского комода, в котором он хранил мелочь. Потом мы пошли в магазин и поменяли наши пять шиллингов на кульки с замечательными сладостями. Но миссис Эйвенолл не спешила нам их отдавать — сначала она позвонила отцу. Он тут же прибежал. «Похоже, ваши дети украли у вас деньги, мистер Брэнсон». Отец посмотрел ей прямо в глаза: «Как вы смеете обвинять моих детей в воровстве!» Мы вышли из магазина, и отец никогда не вспоминал

об этом случае — а мы больше никогда не воровали. Таким был наш отец: мудрым, добрым, бесконечно любящим.

Отцу нравилось бывать у нас на Некере и изучать животных. Он часто уходил гулять по острову со своим верным биноклем в руках. Да и просто он любил Некер — как место, где можно было незабываемо отдохнуть вместе с близкими. И неудивительно, что перед смертью он попросил меня, когда наступит срок, привезти его прах на остров Некер. Он хотел, чтобы его прах развеяли на дальнем конце острова — в присутствии близких, среди чудесной природы, которую он так горячо любил.

Из всей семьи только я не присутствовал на церемонии кремации. Не потому, что был слишком убит горем, а потому, что хотел запомнить отца таким, каким он был при жизни. Я ни разу не пожалел об этом. Джоан сказала лучше всех: «Все люди скорбят по-разному, и мы принимаем твое решение». Но я был на чудесном общем сборе, который мы позже устроили на Некере, чтобы развеять прах отца. Мы были полны любви, смеха и счастья — совсем как он. Вся семья, все друзья пришли поклониться завершению его удивительной жизни, которая и стала для него величайшим приключением.

Отец умер счастливым. А рецепт у этого только один — наполнять свою жизнь смыслом и любовью. Смысл и любовь должны быть во всем — что вы делаете, что вы даете людям, как вы к ним относитесь и какие чувства в них вызываете. Всякий раз, как в разговоре всплывало имя отца, все тут же начинали покатываться со смеху, пересказывая его байки, вспоминая его приключения и выходки, получившие в семье определение «тедовские» (все звали его Тедом, уменьшительное от Эдварда). Он научил меня, как одним незатейливым рассказом завоевать внимание и симпатию, как видеть во всем смешное и как открыть свое сердце людям. А главное — он научил меня, что значит быть отцом

и мужчиной. Он и мама показали мне, как важно ставить интересы других превыше своих собственных и почему каждый свой день нужно проживать так, будто он последний.

Несколько лет спустя умер отец моего друга Сухайля Ризви, и он отправил мне трогательное письмо: то, о чем он писал, было так похоже на мои собственные чувства к отцу. «Когда я был маленьким, он учил меня, как жить, когда я стал взрослым — как быть отцом. Когда мне казалось, что он уже ничему не может меня научить, он показал мне, что можно уйти красиво и достойно». После смерти отца я начал чаще задумываться о собственной смерти, о Джоан, о Холли и Сэме, обо всей своей семье. Мне 67, жене за 60, а нашим детям уже больше 30. Я очень хорошо помню: когда родилась Холли, я думал, каким же я буду старым к ее 30-летию. Я, конечно, надеюсь дожить до 90, как мои родители, но когда с возрастом немного чаще задумываешься о смерти — это естественно.

Рано или поздно к тебе приходит осознание собственной уязвимости — единственная непреложная истина состоит в том, что мы все когда-нибудь умрем. И хотя мне уже будет все равно, куда лягут мои бранные останки, я хотел бы урвать себе небольшой кусочек того места, которое я люблю больше всего, — острова Некер. Я был бы рад, если бы меня похоронили на уединенном дальнем конце острова у валунов, в окружении дикой природы. Но мне бы не хотелось, чтобы на моих похоронах были мрачные лица. Лучше пусть все будут в купальных костюмах, пусть зажигают фейерверки, шутят, бьют в барабаны, и пусть вокруг царит любовь. Мне бы хотелось, чтобы люди радовались, вспоминая мою жизнь, а не скорбели, оплакивая мою смерть. Самая большая радость для меня и для Джоан — то, что у нас двое чудесных детей, которые встретили своих любимых. Если их семейные узы окажутся не такими прочными, как у нас с Джоан, я очень сильно удивлюсь. Я счастлив, что

дети продолжают мое дело и что у меня получалось менять мир к лучшему — как и у моего отца. Он находил доброе слово для каждого, заразительно смеялся, обладал здоровой наглостью и огромной страстью к исследованию мира, которую я, к моему великому счастью, унаследовал. «Разве жизнь не прекрасна?» — его любимая фраза. Это действительно так — даже если теперь, когда его не стало, она чуть менее прекрасна.

\*

За несколько лет до смерти отец дал один мудрый совет моему племяннику Джеку Броквею. Они вместе плыли в лодке, и Джек сказал отцу, что ночью слышал какой-то звук, решил, что ему показалось, и не придавал этому значения. И хотя на сей раз никакой беды не произошло, мой отец пожурил его за беспечность.

— Всегда надо проверять, если ночью слышишь что-то странное, — сказал он, — особенно если с тобой пожилой человек. На это уйдет всего минута, но эта минута может все перевернуть.

22 августа 2011 года совет отца спас жизнь нашей семье. Было четыре утра, я спал в своей постели на Некере. Снаружи проливной дождь хлестал в окна спальни, но тропический шторм в этих местах — обычное дело, так что я, проснувшись, бросил взгляд на крепко спящую рядом Джоан, перевернулся на другой бок и снова закрыл глаза. В нескольких сотнях метров в Большом доме крепко спали 12 человек — члены семьи и близкие друзья, в том числе мама, Холли, Джек, Кейт Уинслет и мой племянник Нед Рокнролл.

Однако опасность оказалась серьезнее, чем можно было предположить: сильный ветер, гнувший пальмы, принес ужасную грозу — такую грозу, когда мощные молнии лупят в крышу и могут вызвать пожар. Когда Джек проснулся, услышав странный шум, он вспомнил совет отца и вылез

из постели — посмотреть, что происходит. И увидел, как Большой дом пожирает 60-метровое пламя. Он кинулся поднимать тревогу. Сэм, который всегда останавливался в доме рядом с нашим, тоже услышал шум. Он открыл дверь и увидел перед собой кроваво-красное небо. Он побежал к моей спальне и забарабанил кулаками в окно.

— Пожар в Большом доме! — кричал он. — Пожар! Пожар! Пожар! Пожар!

Это был один из тех жутких моментов, про которые всегда думаешь — только бы не со мной. Джек, не теряя времени, побежал в горящий дом. Я выскочил на улицу нагишом и стремглав бросился догонять Сэма. Меня окружала тьма, бушевал ураган, и не было видно ничего, кроме огня. Я споткнулся, упал и уколол о кактус... самое дорогое. Больно было — не передать, но куда больнее было думать, что Холли и мама внутри горящего дома. Я поднялся и с сердцем, готовым выпрыгнуть из груди, поспешил на помощь.

Все это походило на сцену из фильма ужасов. Джек уже был внутри, носился от комнаты к комнате, кричал, помогал полусонным детям, дедушке и бабушке и оставшимся взрослым выбраться из здания, которое грозило вот-вот обрушиться. У меня упало сердце, когда я добежал до дома и увидел, что оттуда еще никто не вышел. Потом в дыму вырисовались очертания Кейт — она несла мою маму. За ней появились дети и все мои племянники и племянницы. Вокруг завывал ветер, дождь лил как из ведра, но меня терзала одна мысль: «Где Холли? Проснулась ли она? Жива ли она?» И тут она появилась, подбежала ко мне, обняла, и мы отошли подальше от горящего дома. За несколько минут, которые показались мне часами, все благополучно выбрались — до того, как дымом заволокло весь дом.

Я стоял и смотрел, как бушует огонь, не веря своим глазам, и вдруг вспомнил про свои блокноты. Очертя голову я бросился в дом — попытаться спасти записи, а заодно



и фотографии. Я видел, что огонь ползет по коридору, — мой кабинет был на полпути, и я ринулся к нему. Когда я распахнул дверь кабинета, уже пахло горелым деревом. Крыша и одна из стен пылали. Но до коричневого шкафа, в котором хранились блокноты и фотографии, огонь еще не добрался. Какое-то время я колебался, спрашивая себя: «Все эти вещи для меня так важны? Хочу ли я рискнуть жизнью и попытаться их вытащить, рискуя оказаться в ловушке?»

Здравый смысл взял верх.

Я понял, что оно того не стоит.

Надо выбирать.

Это было верное решение. Я закрыл дверь и вздрогнул от резкой боли: дверная ручка уже раскалилась добела. Я помчался обратно по горящему коридору, выбежал наружу под проливной дождь и вернулся к остальным. Мы, потрясенные, жались друг к другу: наш дом сгорел прямо у нас на глазах. Я обернулся и посмотрел на отважных детей Кейт, десятилетнюю Мию и семилетнего Джо, прильнувших к маме.

Кто-то из них сказал:

— Все сгорело...

Я подумал о судьбе дневников и фотографий, погибших в дыму и пламени, и обратился к Мии и Джо.

— Запомните, главное в жизни — вовсе не вещи, — сказал я им. — Важны не вещи, а люди. Сейчас самое важное, что все живы и в безопасности.

По лицу у меня текли слезы, смешиваясь с каплями проливного дождя, но, как только мы убедились, что все целы и невредимы, я не ощутил ничего, кроме огромного облегчения. Дом уже было все равно не спасти — переправа на далекий остров Некер посреди тропического шторма была бы слишком опасной задачей для пожарной службы. К тому же Большой дом был в основном деревянным, и огонь пожрал его очень быстро.

Полыхало до самого утра. Мы принялись подсчитывать убытки и рассуждать, как же здорово нам повезло уцелеть в таком пожаре. Я возблагодарил судьбу, что никто не пострадал. Мы все обнимали Мию и Джо — я еще не встречал таких храбрых детей. А Кейт все пыталась вспомнить столь же драматичную сцену в каком-нибудь из своих голливудских фильмов.

— Я все ждала, когда же режиссер наконец крикнет «Снято!», — сказала она.

Часто юмор — это и есть лучший способ справиться с бедой, и мы, наверное, выглядели забавно, сгрудившись на пляже, когда позади нас все еще плясали отблески пламени, как в финальной сцене какого-нибудь многомиллионного блокбастера. Я смотрел, как светятся глаза моих близких на покрытых копотью лицах, и не мог сдержать улыбку. Мы с Джоан рассказывали случаи из детства Сэма и Холли — ведь они выросли в этом доме. Я вспоминал, как учил Сэма играть в шахматы, как мы с Джоан сидели на моем любимом балконе, любуясь закатом и дыша морским воздухом, вспомнил ночи с танцами на столах. Насладившись этими горько-сладкими воспоминаниями, мы вынесли большой чистый лист бумаги и начали обсуждать, как будем восстанавливать дом, чтобы он стал больше и красивее, чем прежний. Я решил, что каждый из нашей замечательной команды сможет заняться тем, что ему по нраву.

Гости в этот день должны были уехать, но все они из солидарности с нами остались — спали на полу и помогали с уборкой. Меня очень тронуло, как рьяно они подключились к работе. Это было немного дико — любоваться восходом солнца на острове, когда вокруг продолжает бушевать шторм. На следующее утро прибыли двое полицейских, чтобы осмотреть место пожара. Я стоял с Джоан, Недом и Холли у фундамента Большого дома и наблюдал, как полицейские осматривают руины. Потом они пошли к бару возле бассейна,

открыли холодильник и вытащили две банки пива. Мы посмотрели на них, они посмотрели на нас, и все мы начали улыбаться. А что еще было делать?

Огонь догорал три дня. Я потерянно бродил по руинам и грустил, но, к счастью, в прах у моих ног обратились только материальные ценности. Я вдыхал запах пепла — наши семейные фотографии и мои бесценные блокноты сгорели дотла, а вместе с ними навсегда погибли воспоминания и мысли, которые я записывал десятки лет. Опустив взгляд, я увидел еще одного выжившего в пожаре — Эсио Трота, нашу любимую красноногую черепаху. Его умопомрачительно-розовые лапы и панцирь с красивым узором были ужасно опалены, и он силился выбраться из-под тлеющих руин. Я подобрал его и поспешил к Ваману, управляющему охраной на Некере, чтобы оказать черепахе помощь. Через несколько лет Эсио полностью поправился и продолжает успешно давать потомство — вот только на его лапах и панцире так и остались шрамы и следы от огня.

А у этой катастрофы было еще и счастливое послесловие. Кейт с детьми осталась на острове, чтобы помочь с уборкой, и она по уши влюбилась в моего племянника Неда. За день до пожара мы с Кейт воспроизвели классическую сцену из «Титаника» на носу моей яхты Necker Belle. Я охотно примерил на себя роль Леонардо ДиКаприо. Кейт, раскинув руки в стороны, прошептала: «Я лечу, Ричард!» А на следующий день она выбегала из горящего дома. А еще через день она влюбилась. Года не прошло, как они с Недом поженились, и теперь у них есть прекрасный малыш, которого они назвали Беар Блэйз: Беар — в честь друга детства, Блэйз («Пламя») — потому что они с Недом познакомились на пожаре.

Тем временем мама — в свои 90 по-прежнему упрямая и независимая — уже отказывалась от любой помощи, несмотря на пожар. А я не мог не думать об отце. Если бы не тот его разговор с Джеком, вполне вероятно, что все мы погибли бы.

Я не сомневаюсь, что он присматривает за нами. Я знаю: ничто не случается без причины. Но я знаю и другое: из всего можно извлечь полезный урок. Неприятности могут в итоге обернуться чем-то хорошим. Я был уверен, что Большой дом восстанет из пепла, как птица феникс, и станет еще прекраснее, чем прежде.

\*

И хотя пожар случился меньше чем за полгода до запланированной свадьбы Холли и Фредди, мы все решили, что свадьбе быть. Мы обсуждали разные варианты, но именно Холли предложила отличную идею.

— А почему бы не устроить свадьбу на руинах Большого дома? — предложила она.

Нам всем это понравилась, и мы настроились сделать из развалин что-нибудь прекрасное. И не просто прекрасное, но еще и единственное в своем роде: на следующий день после свадьбы на Некер должны были приехать строители, а значит, на этом месте больше никто и никогда не поженился! Кроме того, это означало, что церемония состоится под открытым небом и нужно будет поставить шатер на случай дождя. Вот насчет этого я был не уверен.

— А вы не думаете, что будет красивее без шатра? — спросил я у Джоан и Холли.

Обращенные ко мне каменные лица быстро дали понять, что лезть в это дело не стоит, лучше доверить решение дамам, — так что шатер остался. Дамы оказались правы: когда я проснулся утром в день свадьбы, дождь лил уже несколько часов, причем так же сильно, как в день пожара в Большом доме. На море было беспокойно, и у гостей не получалось добраться до острова, чтобы попасть на церемонию. Иные отчаянные души смогли причалить к берегу, но все шло не совсем по плану. Лежа в постели и слушая, как дождь барабанит по крыше, я обернулся к Джоан и озабоченно сказал:

— Как бы не пришлось отменять церемонию.

Но, когда Холли вбежала в комнату, отшвырнув зонт, мы заключили ее в самые крепкие объятия, и я понял, что все должно получиться. Просто невероятно, какой она была взрослой и красивой в своем ослепительно-белом платье.

— Я очень, очень тобой горжусь, — сказал я ей.

К началу церемонии погода преобразилась, засияло солнце, и все наши гости сумели добраться вовремя. Когда Холли взяла меня под руку, чтобы я повел ее к импровизированному алтарю, я наслаждался каждым шагом, хотя внутри у меня все тряслось. Я пытался сдержать слезы, но потом поймал взгляд Сэма в первом ряду. Во время церемонии он плакал от радости, а я, вернувшись к Джоан, повис на ее руке и счастливо улыбался.

Для первого танца Холли и Фредди мы закрыли часть бассейна. А танцевали они под песню своего любимого Эда Ширана (он согласился участвовать в церемонии еще до того, как стал суперзвездой, но сдержал свое обещание и приехал: таких чудесных людей еще поискать).

Я поймал себя на том, что вспоминаю слова отца, сказанные им незадолго до смерти. «Желаю вам весело отпраздновать», — сказал он. Глядя на радостных друзей и родственников, я понял, что все следует его пожеланию. Я взял Джоан за руку, мы присоединились к остальным и протанцевали всю ночь напролет.



---

## 28 Rolling Stones и другие



К концу 1990-х меня все чаще стало посещать тревожное чувство, что современная музыка проходит мимо меня. Все чаще я ловил себя на том, что, ставя записи, возвращаюсь к своим старым фаворитам — Sex Pistols, Питеру Гэбриэлу, Pink Floyd и Бобу Марли. Как раз тогда я на повторе крутил изумительный альбом Майка Олдфилда «Ommadawn».

«Вот честно, даже не представляю, кого я хотел бы послушать из новых музыкантов», — пожаловался я Джоан. Я говорил как банальная старая перечница и понимал: пора что-то менять.

Несколькими годами ранее я продал Virgin Records компании Thorn EMI, чтобы обеспечить Virgin Atlantic финансами для конкуренции с British Airways. Подписав соглашение о том, что я не буду создавать новую звукозаписывающую компанию в течение по меньшей мере пяти лет, я вынужден был со стороны наблюдать, как Virgin Records продолжает работать — в новом виде, но уже без меня. Понятно, что компания была обречена на успех: делом занялись талантливые люди, у руля остался один из моих первых партнеров Кен Берри, а новые артисты — Massive Attack, Soul II Soul, Daft Punk и The Chemical Brothers — двигали лейбл вперед. Virgin Records осталась на рынке, и было приятно, что мейнстрим прогнола под себя женская группа Spice Girls,



выигравшая в 1997 году премию BRIT Awards, и что The Verve задает тон всей гитарной музыке, и что мода на брит-поп как пришла, так и ушла. Но, несмотря на это, было как-то обидно оставаться в стороне.

Как только я получил право создать новый лейбл, я отложил свои любимые пластинки Майка Олдфилда и вернулся в игру, основав компанию V2 Records. Первой группой, с которой мы подписали контракт, стала The Stereophonics, которая все чаще появлялась на афишах фестивалей и в 1998 году выиграла премию BRIT Awards в номинации «Лучший новый исполнитель». Возникали новые артисты, которых мне и вправду было интересно слушать. Мы продолжали возвращать музыкантов — Moby, Elbow и The White Stripes, и я был рад вернуться в бизнес, которым живу и дышу.

Мы снова поймали волну успеха, но звенели и тревожные звоночки — из-за того, что наш бизнес велся старыми методами. В 1999 году Шон Паркер создал Napster, передовую пиринговую файлообменную сеть. Она изменила отношение потребителей к музыке — отказ от физических носителей, которые можно приобрести и бережно хранить, и замена их на виртуальный продукт, которым можно пользоваться бесплатно. Хотя Napster и закрылась в 2002 году, но к тому времени Стив Джобс уже полностью преобразил музыкальный бизнес. В октябре 2001 года, где-то через восемь месяцев после открытия цифрового магазина iTunes, компания Apple выпустила свой первый iPod. Теперь людям стал доступен простой и удобный сервис для скачивания музыки на недорогое и стильное устройство воспроизведения.

Когда я обсуждал iPod со Стивом, он сказал мне, что его вдохновила моя идея родом из 1980-х. В 1986 году, 1 апреля, я давал интервью газете *Music Week*, в котором рассказывал, что мы тайне разрабатываем устройство под названием Music Box. Это устройство позволяет хранить все-все песни в мире, и люди смогут за небольшую плату скачивать



любую музыку, какую захотят. Интервью было озаглавлено «Бомба от Брэнсона». На четырех колоссальных компьютерах, размещенных где-то в Британии, должна была храниться вся музыка на свете, что означало «конец музыкальной индустрии в том виде, в каком мы ее знаем». Я утверждал, что ученые в сверхсекретных лабораториях, расположение которых я, разумеется, не раскрыл, «опасаясь промышленного шпионажа», разработали соответствующую технологию. В тот вечер мой телефон разрывался от звонков — перевозбужденные владельцы звукозаписывающих компаний умоляли меня отказаться от этой затеи. В полночь мы решили их успокоить, объявив, что все это было первоапрельской шуткой.

Когда много лет спустя я встретился со Стивом в Сан-Франциско, он улыбнулся и сказал:

— Кстати, мне понравилась та статья.

— Какая статья?

— Про Music Box. Я оценил концепцию. Всегда считал, что это отличная идея.

Когда технологии наконец догнали фантазию, появился iPod. Так что, вполне возможно, я сам невольно внес небольшой вклад в уничтожение собственного бизнеса.

Было уже поздно, но мы все же попытались отреагировать и 2 сентября 2005 года запустили собственный онлайн-магазин музыки Virgin Digital и стали продавать свой МРЗ-плеер. Мы владели одним из самых больших в мире музыкальных каталогов, в котором было больше двух с половиной миллионов песен для скачивания. Но, ухлопав на Virgin Digital 20 миллионов фунтов, мы поняли, что для противостояния Apple нужна такая же вызывающая простота, а этого нашему продукту не хватало — да и масштабы производства были не те. Когда двумя годами позже мы закрыли Virgin Digital, нам пришлось мужественно принять этот удар и смириться с огромными потерями.

И хотя записи теперь покупают иначе, музыка остается музыкой. Жизнь напомнила мне об этом через несколько лет, теплым июльским вечером 2012 года, когда я смотрел открытие лондонской Олимпиады. Дэнни Бойл превратил избитую церемонию в «Острова чудес» (Isles of Wonder), в фантасмагорию, показав все то, что составляет суть Великобритании. Внезапно мы, зрители, оказались на шальном, бесшабашном рок-н-рольном корабле, плывущем по Темзе, — как я 35 лет назад с группой Sex Pistols. Это было поразительно.

Когда церемония продолжилась на Олимпийском стадионе (на этот раз за лодкой не гнались полицейские), я уже ждал появления еще одного старого друга. Майк Олдфилд сообщил мне, что будет выступать, но я и не представлял себе, насколько это окажется неожиданно. За спиной у Майка рядами висели колокола (в честь его первого альбома «Tubular Bells», выпущенного Virgin Records), а музыкант — как всегда, скромно, ненавязчиво — творил невероятное чудо звука. Танцоры и актеры сопровождали это чудо на глазах у миллиарда зрителей. Потом, перед тем как спортсмены прошли маршем со своими национальными флагами, на сцену вышла молодая певица из Шотландии Эмили Санде — ее диски тоже записывала Virgin. Она горячо и искренне исполнила христианский гимн «Abide With Me» («Пребудь со мной»), а благодаря едва уловимому электронному ритму он звучал очень современно.

Весь этот сплав древности и современности был таким веселым, таким светлым, что сердце таяло, а душа трепетала. А для чего еще существует музыка? Я невероятно гордился — Virgin оказалась в самом центре этого поразительного действия, так объединившего людей.

\*

Убийственная цифровая комбинация — Apple плюс пиратство — ударила не только по звукозаписывающим компаниям:

огромные проблемы возникли и у музыкальных магазинов, в том числе у Virgin Megastores.

На пике развития в 1990-х у нас было больше сотни розничных магазинов по всей Британии и десятки магазинов в 20 с лишним странах. Virgin Megastore в Париже был настоящей туристической достопримечательностью во Франции — смешно сказать, туда ходило больше народу, чем в Лувр. В Нью-Йорке мы открыли магазин на Таймс-сквер в те времена, когда там царили запустение и преступность. Благодаря популярности Virgin Megastore район преобразился и стал тусовочным местом. Молодежь приходила в наши магазины отдохнуть и пообщаться, у нас каждый мог быть самим собой.

Но к 2005 году посещаемость снизилась, а доходы упали. И дело было не только в онлайн-революции: спасибо еще и большим супермаркетам, которые отбирали что получше и продавали самые популярные альбомы с огромными скидками. Конкурировать было невозможно, все больше и больше меломанов переносили свои музыкальные коллекции в Сеть, и дни Virgin Megastores были сочтены. Совет директоров Virgin пытался убедить меня продать магазины Megastores, пока не стало еще хуже, и я помню, как на редких заседаниях совета меня с головой захлестывало отчаяние. «Я знаю, что мы теряем деньги, — говорил я, — но нельзя же взять и отказать от шанса сохранить наш бренд в музыке и на торговых улицах».

Я продолжал искать способы спасти нашу сеть. Когда в августе 2007 года открылась главная шопинговая площадка на Оксфорд-стрит, всего в нескольких сотнях метров от дома, где когда-то на втором этаже, над обувной лавкой, располагался первый магазин Virgin Records, я решил: вот она, возможность реанимировать Virgin Megastores! Но наш вечный конкурент HMV добил нас буквально за несколько часов.

Несколько сделок по продаже — с компанией Форр, частными акционерами и самой HMV — были закрыты без всякого

согласования. В конце концов управляющие сетью Megastores Саймон Дуглас и Стив Пекхэм обратились к нам с предложением. Они считали, что смогут вывезти этот воз, и хотели выкупить бизнес. Я долго колебался. Магазины Megastores, плоть от плоти Virgin, сыграли важную роль в моей жизни. Они помогали Virgin сохранять дух молодости, я невероятно к ним привязался. Отрывать от сердца Megastores было больно. Но в то же время я понимал — эти магазины нам больше не нужны: быстро росла Virgin Mobile, а с появлением Virgin Media наш бренд буквально стучался в дома. Для музыкальных магазинов наступали трудные времена, и нам нужно было выходить из этого бизнеса. Мне было неприятно это признавать, но, возможно, я и так уже слишком долго цеплялся за эти магазины.

Когда мы продали компанию, у меня не шли из головы воспоминания — как я зависал в первом магазине Virgin, сидел на подушках, покуривая косяки, и вообще весело проводил время. В сентябре 2007 года мы продали компанию Саймону и Стиву без передачи бренда. Она создали компанию Zavvi — сеть новых магазинов с товарами для отдыха и развлечений, работавших на наших старых площадках Virgin Megastores. Компания взяла неплохой старт. Но в конце 2008 года, с наступлением мирового финансового кризиса, обанкротилась компания Woolworth: вроде бы хорошая новость для их прямых конкурентов. Однако основным партнером Zavvi, поставлявшим ей товары, начиная с CD и DVD и заканчивая играми, была компания Entertainment UK — этот контракт был унаследован от Virgin Megastores. Entertainment UK была дочерней компанией Woolworth, и, когда та закрылась, они тоже обанкротились и прекратили поставки для Zavvi. Это случилось прямо накануне Рождества, в самый важный период для любого ретейлера, и магазины Zavvi сверкали пустыми полками. Zavvi тоже закрылась. Если бы мы не продали Virgin Megastores, то на нее месте были бы мы.

\*

Несмотря на то, что продажи музыки традиционным способом понемногу сходили на нет, музыкальная индустрия училась зарабатывать деньги иначе: да, цифровая музыка завоевывала рынок, но второе дыхание — и весьма прибыльное — обрела живая сцена. Люди были готовы платить за впечатления, за право их получить — а получить их можно только при личном присутствии.

Я, конечно, уже не так часто, как раньше, хожу на концерты, но фестивали люблю по-прежнему. В середине 1990-х я вынашивал идею нового музыкального мероприятия под брендом Virgin. Просто устроить еще один фестиваль — глупее не придумаешь, нужно было что-то особенное. Как-то раз мы сидели и выпивали, и тут Джеки Маккуиллан, упомянув Джарвиса Кокера из Pulp, предложила мне идею — организовать V Festival.

— Джарвис удивлялся, почему у Virgin до сих пор нет своего фестиваля, — сказала Джеки.

— И правда, почему? Это отличная мысль. Только пусть он будет не таким, как остальные, нам нужно что-то уникальное.

— Фокус в том, чтобы провести фестиваль одновременно на двух разных площадках: половина музыкантов играет сегодня там, завтра здесь, и наоборот.

— Звучит неплохо. Давайте попробуем!

Через несколько месяцев состоялся наш первый V Festival в Челмсфорде и Стаффорде. Я столкнулся с Джарвисом за сценой... во всяком случае, мне кажется, что с Джарвисом. Он был в костюме огромной гориллы — чтобы его не узнали, пока он мечется между площадками. С тех пор фестиваль вырос и стал одним из главных событий в музыкальном календаре. Меня даже несколько раз уговорили выйти на сцену — как правило, чтобы представить артистов,



например Пола Уэллера и группу The Stereophonics. Но всякий раз, стоя перед зрителями, я понимал, что мне куда комфортнее за сценой, чем перед тысячной толпой.

Что мне по-настоящему нравится на фестивалях, так это бродить по площадкам и прислушиваться, какие песни по душе фанатам. Особенно это относится к фестивалю FreeFest, который провела компания Virgin Mobile USA, чтобы поддержать благотворительные организации, помогающие бездомной молодежи. Как следует из названия, фестиваль был полностью бесплатным для всех, кто добровольно помогал людям, живущим на улице, а попасть в VIP-ложу было можно, отработав 13 часов волонтером. На пожертвования, собранные во время фестиваля, мы построили приют RE\*Generation House в Вашингтоне, который предоставляет кров бездомным подросткам.

На фестивале, который проводился на знаменитой площадке Merriweather Post Pavilion в Мэриленде, была совершенно особая атмосфера — каждый сам заслужил свое право на праздник, заботясь о других. Но это не означает, что там не было места веселью. Меня можно было увидеть и за барной стойкой, где я разливал напитки вместе с Flavor Flav, и над главной сценой, где я выдувал мыльные пузыри (и они летели на зрителей внизу), а рядом со мной на узенькую крышу приземлялись парашютисты.

Ободренные успехами V Festival и FreeFest, в конце 2012 года мы занялись еще одним делом — решили вернуть Rolling Stones на сцену. Я всегда любил Мика Джаггера и его парней — за отношение к жизни, за музыку. Наши судьбы часто пересекались. Я был довольно дерганным 16-летним подростком, когда впервые брал интервью у Мика для журнала *Student*. Я отчетливо помню, как шел к его дому № 48 по Чейн-Уолк, а руки у меня дрожали, потому что я тащил допотопный пленочный магнитофон размером полметра на полметра, чтобы записать собеседника. Он редко давал

интервью и, казалось, согласился на него только потому, что оценил дерзость прыщавого подростка, осмелившегося задавать вопросы. Это интервью было не лучшим образцом моего журналистского творчества, но благодаря ему я полюбил «Роллингов» еще сильнее.

Когда взлетела Virgin Records, «Роллинги» стали моей первостепенной целью, и несколько раз мы были в шаге от контракта. В 1975 году менеджер группы Руперт Лёвенштайн попытался от меня отделаться, запросив три миллиона долларов. Блефовать так блефовать: я сказал, что мы предлагаем четыре. Я метался по всей Европе, я обзванивал всех, кого только мог, но наскреб нужную сумму денег. Руперт оценил такое упорство, однако пришлось ввязаться в аукционную войну, и в итоге мы проиграли компании EMI, которая подняла ставку до пяти миллионов.

Зато меня заметили «Роллинги» и начали записываться на нашей студии Manor Studio в Оксфордшире. Однажды даже вышел забавный случай: мне пришлось прикрывать Кита Ричардса, когда он в голом виде перебежал лужайку с чьей-то женой (такой же голой), а ее муж с ружьем пытался их догнать и требовал впустить его в здание! Когда Кит решил начать сольную карьеру, мы привели его в Virgin, и он выпустил у нас два альбома — «Talk Is Cheap» и «Main Offender».

Когда в 1991 году «Роллинги» снова начали выступать, я был настроен решительно — уж на этот раз я их не упущу. В музыкальном мире злопыхали, что они старые и никуда не годные, но я был уверен, что у них в запасе еще лет десять. И даже это оказалось слишком заниженной оценкой долголетия Мика и компании! Мы разработали контракт, который давал нам права на их богатую дискографию, а также на выпуск их изумительного альбома «Voodoo Lounge». На вечеринке в ресторане Mossiman, посвященной подписанию контракта, я не переставая улыбался, да и Мик выглядел весьма довольным.

«Ну и зубы у вас! Хорошо, что я не яблоко», — сказал басист «Роллингов» Билл Уаймен.

Когда я продавал Virgin Records в марте 1992 года, труднее всего было прощаться с Rolling Stones — да еще и сразу после подписания контракта. Но это не повлияло на мои прекрасные отношения с Миком и Рупертом — они были грамотными бизнесменами и понимали, почему я продал компанию, тем более что это не принесло значительного ущерба «Роллингам», а их следующий мировой тур стал самым кассовым туром всех времен.

Перемотаем ленту на 20 лет вперед. Rolling Stones уже давно не выступали вместе. Мик и Кит были чуть ли не на ножах после того, как Кит высмеял мужское достоинство Мика в своей автобиографии «Жизнь» (Life). Но в 2012 году группе исполнилось 50 лет — нельзя же было оставить это событие без внимания. Мы вышли на Пола Дэйнти — импресарио, который работал с «Роллингами» всю жизнь, еще с их первых концертов. Он пытался снова собрать группу, и ему была нужна помощь Virgin. Было бы здорово просто увидеть этих парней вместе на сцене спустя столько лет, не говоря уж о том, чтобы устроить целый концерт. Мы создали новую компанию Virgin Live, чтобы организовать специальную серию из четырех шоу. Два должны были состояться в Лондоне и два — в Нью-Йорке. Кто бы мог подумать, что отношения, которые начались в «бушующих 1960-х», будут длиться даже полвека спустя?

Наступило 29 ноября, и я отправился в Англию, чтобы посмотреть шоу. Я встретился с детьми, и мы вместе пошли за сцену концертного зала O2 Arena к музыкантам. Когда я снова увидел их вместе, на меня нахлынула ностальгия. «Кит, ты все больше становишься похож на пирата», — засмеялся я. К счастью, шутка его тоже рассмешила. Чарли, как всегда, был невозмутим, Мик по-прежнему ослепительно улыбался во весь рот. А Ронни вспоминал Некер: он недавно



провел на острове медовый месяц со своей новой красоткой-женой, и мы пару раз сыграли с ним на бильярде.

— Кажется, лет двадцать прошло с тех пор, как я видел всех вас вместе, — сказал я.

— Сегодня не вечер воспоминаний, Рикки, — ответил Мик.

Когда мы позировали для фото, явственно ощущалось волнение. Наконец мы попрощались, потому что музыкантам было нужно готовиться к выходу на сцену, и я пошел к себе в ложу. Пока группа еще не начала петь, я стоял и глядел вниз на огромную толпу зрителей, и вдруг мне невыносимо захотелось оказаться среди них. Мы пробрались через толпу прямо к сцене как раз вовремя, чтобы увидеть, как Мик в серебристой куртке из змеиной кожи выходит к публике и начинает двигаться в своем неповторимом стиле. Стремительно понеслись «Paint It Black», «Jumpin' Jack Flash», «Satisfaction» и «It's Only Rock 'n' Roll». Хавьер Бардем в соседнем ряду изображал какой-то неистовый танец, а Пенелопа Крус восхищенно за ним наблюдала. После танцев под «The Last Time» я поплелся к своему месту перевести дух, надеясь, что слова песни — «В последний раз» — не окажутся пророческими. Плюхнувшись на задницу, я лишний раз вспомнил старую истину — сидеть на концерте «Роллингов» попросту невозможно!

\*

Сразу за юбилеем Rolling Stones в 2012 году последовало еще одно музыкальное событие — на этот раз имевшее отношение ко мне самому. К 40-летию юбилею Virgin Records в 2013 году Академия звукозаписи наградила меня премией «Грэмми» за вклад в развитие музыки — очень мило с ее стороны. На вечеринке в ночь перед церемонией я выступал от имени всех людей, которые помогали создавать нашу компанию. Спустя столько лет снова оказаться в Лос-Анджелесе, среди воротил музыкального бизнеса — это было странное

ощущение, и не только потому, что мне пришлось влезть в смокинг. Том Хэнкс сказал, что даже помнит многие наши группы, начиная с 1970-х:

— У ваших альбомов всегда были самые классные обложки!

P.Diddy и Dr.Dre тут же присоединились к комплиментам Virgin Records.

— Наконец-то сюда явился настоящий предприниматель, — сказал Dr.Dre.

— У тебя тоже отлично получается с Beats! — ответил я (вскоре эту свою компанию по производству наушников он продал Apple за три миллиарда долларов).

Это был немного сумасшедший вечер.

А потом он обернулся трагедией. Я боролся со смокингом в своем номере, как вдруг в дверь постучали. Это была полиция. Они попросили меня никуда не выходить, пока они разбираются с происшествием в соседнем номере. Оказалось, что на том же этаже остановилась Уитни Хьюстон. К несчастью, она захлебнулась в собственной ванной. Уитни была невероятно талантлива, и я знал ее как доброго и дружелюбного человека. Ее трагическая смерть напомнила всем нам, что ни бизнес, ни награды ничего не значат. Нет ничего важнее собственного здоровья и здоровья близких.

Жизнь так коротка, и надо ценить людей, которые сыграли в ней важную роль. И когда кто-то предложил в последний раз собраться всей старой командой Virgin Records, я решил, что момент и вправду подходящий. Когда, если не сейчас? Я отправился в Британию, заранее представляя себе, как мы встретимся после стольких лет. Когда я зашел в небольшое кафе в Ноттинг-Хилл, все остальные уже были там.

— Боже, какие вы все старые, — сказал я.

— С языка снял! — усмехнулся Ник Пауэл, мой лучший друг детства и сооснователь Virgin Records.



После чашечки кофе мы решили пройти по старым местам. Сначала мы с Ником пролезли в склеп, где начинали работать над журналом *Student* и где основали Student Advisory Centre. К своему изумлению, на полу возле одной из гробниц я нашел старый рваный лист из журнала.

— Так, ну и кто это подбросил? — спросил я.

Но все меня уверили, что это не специально.

— Здесь не прибирались 40 лет, — тихо смеялся Ник. — Да и мы тоже в свое время не усердствовали.

В качестве директора Национальной школы кино и телевидения Ник занимался замечательной образовательной программой, а до этого спродюсировал несколько оscarоносных фильмов, в том числе один из моих любимых — «Жестокая игра» (1992). Было интересно узнать, чем он занимается и что поделявают другие ребята. Я был за них рад — но вовсе не удивился тому, как хорошо у них идут дела.

Мы быстро вошли в прежний ритм. Отправившись к первому магазину Virgin Records в Ноттинг-Хилл, мы обнаружили, что теперь там магазин Holland & Barrett.

— Это не рок-н-ролл, это совсем не рок-н-ролл, — я окинул взглядом витрину с витаминами и пищевыми добавками для здорового питания.

— Хватит ныть, лезь в окно, — ответили мне.

Я принял невинный вид, дождался, когда полицейский пройдет мимо, и безропотно повиновался. Молодой менеджер магазина не особенно восхитился и никак не мог взять в толк, зачем это я лазаю по его пилюлям и протеиновым коктейлям.

— Я бы объяснил, что мы тут делаем, но вы мне все равно не поверите...

За обедом мы перебросились парой шуток с Томом Ньюманом, музыкальным продюсером, который помогал в работе над альбомом «Tubular Bells». Он еще больше стал смахивать на благородного разбойника, но живость ума никуда не делась.

— Помнишь ту песню, которую мы записали в туалете у нас в Manor? — спросил он.

Я застонал.

— Как можно забыть групповой пердеж в сортире?!

Роджер Дин, дизайнер, создавший оригинальный логотип Virgin Records, почти не изменился, а Джон Варном, гений пиара, который придумал для нас столько рекламных кампаний, по-прежнему не лез за словом в карман. Потом мы прогуливались по Вернон-ярд, где располагался наш первый офис, и Стив Льюис, наш заместитель управляющего директора, даже вспомнил, кто в какой комнате сидел.

— У тебя всегда был самый лучший кабинет, Ричард, — улыбнулся он.

— Так ведь и платил за офис я, если уж на то пошло!

Фил Ньюэлл, наш технический директор, мог вспомнить любой, самый пустяковый скандал, как будто все было вчера, а Стивен Нэвин, юрист, который помогал нам (и большей частью успешно) не попадать под суд, уверил нас, что и сейчас, 40 лет спустя, мы за ним как за каменной стеной.

— Было здорово встретиться, — сказал я, когда мы уселись в Маленькой Венеции, чтобы немного выпить. — Через 40 лет надо будет повторить.

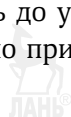
— Ричард, я сомневаюсь, что мы столько протянем! — ответил Ник.

Любые встречи старых друзей — странная штука. Даже если ты не видел их много лет — тут же понимаешь, что они, в сущности, совсем не изменились, просто иначе выглядят. Уверен, ребята думали то же самое. Разница только в том, что они-то видели мою рожу в прессе, потому и не слишком мне удивились. Будем ли мы теперь видеться чаще? Не думаю: жизнь нас разбросала, постоянно оглядываться на прошлое нет смысла. Но я рад, что спустя столько лет мы остаемся друзьями и что нам по-прежнему хорошо друг с другом.

А потом мы отправились на официальное празднование юбилея на специальной выставке Virgin Records в Victoria House. Я пригласил маму и всю семью, чтобы вместе окунуться в прошлое и вспомнить все, начиная с платья Джери Холлиуэлл в цветах национального флага и заканчивая тем, как мы с Филом Коллинзом изображали бизнесменов при полном параде. Но прошлое прошлым, а мы смотрели и в будущее. На праздновании были Naughty Boy, Professor Green и Джейк Багг — надо же идти в ногу со временем.

— Смотри-ка, у нас одинаковые кожаные пиджаки, — сказал я Джейку, улыбаясь до ушей.

Думаю, мне это было приятнее, чем ему.





---

## 29 Некер



Уехать на Британские Виргинские острова и поселиться там насовсем мы с Джоан решили в далеком 2005 году. В то время мы бывали на Некере все чаще и чаще. Холли и Сэм проводили с нами все каникулы, и, хотя они должны были работать в Британии, мы все-таки решились перебраться на Некер. Дети отнеслись к этому совершенно спокойно, как и мы сами. Мы всегда вели довольно кочевой образ жизни, особенно когда бизнес Virgin стал более глобальным, и переезд в место, которое мы так любили, прошел для нас легко. К тому же переезжали мы долго, постепенно, и в Virgin этого, можно сказать, не заметили, особенно если учесть, что технологии с каждым годом дают все больше возможностей для удаленной работы. Злые языки поговаривали, что я покинул Британию из-за налогов. Совершеннейшая ложь. Я 40 лет работал в Британии круглыми сутками, я выстроил компании, которые изменили целые отрасли, обеспечили более качественную конкуренцию, предоставили потребителям более широкий выбор и, будем надеяться, принесли кому-то радость. Эти компании обеспечили десятки тысяч людей рабочими местами, они уже заплатили сотни миллионов налогов — и продолжают платить. Конечно, время от времени я приезжаю в Британию по делам, но живу я теперь там, где мне хорошо и где хорошо

моим близким. Британские Виргинские острова стали нашим домом — именно здесь мы можем жить полной жизнью, усердно работать, веселиться по полной и спокойно планировать старость.

После пожара на острове в 2011 году у нас ушло два тяжелейших года, чтобы перепроектировать и заново отстроить Большой дом. Наконец, в 2013 году наш дом снова стал домом, и мы были готовы распахнуть его двери. Мы решили пригласить тех же, кто был здесь, когда случился пожар, в том числе маму, Сэма, Холли, моих племянников Неда (вместе с его супругой Кейт Уинслет) и Джека, который и поднял тревогу той ночью. По иронии судьбы в тот самый вечер, когда мы вернулись в Большой дом, на острове нас встретила самая жуткая, самая эффектная гроза со времен пожара. Когда от чудовищных раскатов грома над нашей крышей у меня зазвенело в ушах, я улыбнулся.

— Боги говорят нам: «Добро пожаловать!» — прокричал я сквозь шум.

Мы установили на крыше самые мощные громоотводы, какие только есть, так что будущие грозы нам не страшны. В моих глазах перестроенный Большой дом — это тот же прекрасный старый дом в балийском стиле, но на стероидах. Именно в Большом доме собираются гости Некера, поэтому нам хотелось, чтобы он был открытым, гостеприимным и не слишком претенциозным — но все же эффектным. Мое любимое местечко на балконе, куда я всегда приходил посидеть и поразмыслить после возвращения на остров, было воссоздано в его прежнем виде.

Я не удержался и велел разместить на крыше Большого дома специальную площадку с джакузи. Получилось прекрасное место — можно любоваться видом на океан, смотреть на звезды, отдыхать и мечтать... может быть, даже с бокалом в руке и с любимым человеком рядом. Когда джакузи установили, я пошутил, что Некер и без того



превращается в ясли (девочек, зачатых здесь, частенько называют Аннекер), а с таким джакузи, пожалуй, детей только прибавится! У нас бывает много молодых гостей — в том числе и молодых душой, — поэтому мы соорудили веревочную дорогу: теперь из дома до белого песчаного пляжа можно добраться и менее скучным способом. Отличная утренняя прогулка!

\*

Поначалу Некер виделся мне местом, куда будут приезжать музыканты. Я мечтал, как они будут здесь отдыхать и записывать музыку. В 2012 году, роясь в руинах, оставшихся после пожара, я нашел обугленные листы исходного проекта студии на Некере. И хотя звукозаписывающая студия здесь так и не появилась, сама идея создания прибежища для музыкантов нашла свое воплощение. Музыканты охотно к нам приезжают: Ронни Вуд, Боно, Канье Уэст, Мэрайя Кэри — эта даже уселась в джакузи, пока я показывал остров съемочной группе шоу *Cribs* канала MTV.

Еще у нас бывал Гарри Стайлз, и ему ужасно понравилось. Ребята из One Direction — это молодые мальчишки, которые внезапно оказались в центре всеобщего внимания. Они невероятно достойно выдержали испытание свалившейся на них славы, и всякая ерунда вроде выкуренного косяка — тоже мне скандал! — совершенно не стоит внимания. На острове Некер есть освященная временем традиция: если ты приехал сюда с девушкой — вы поругаетесь. Гарри приехал с Тейлор Свифт, тоже талантливой молодой исполнительницей, и у них случилась размолвка. Я пригласил его к нам, чтобы он смог немного отключиться от проблем, и как-то вечером мы разговорились, сидя в джакузи.

— Среди всей этой кутерьмы не забывай развлекаться, — посоветовал я ему.

— Пытаюсь, — ответил он.

— Думай о себе, а то сгоришь еще до 25. Когда я работал с Бой Джорджем, у него были те же проблемы. Куда ни пойдет — всюду достают, и ему было довольно тяжело. Освободи время для себя — никто за тебя этого не сделает.

Чуткий, веселый парень с головой на плечах и целым миром у ног — такое у меня сложилось о нем впечатление.

Но я не только сделал остров прибежищем звезд — в музыкальном бизнесе у меня сложилась репутация своеобразного реаниматолога. После успешного возвращения Rolling Stones меня завалили предложениями поучаствовать в судьбе других легенд музыки. В марте 2014 года нам предложили выступить спонсором тура воссоединившихся Led Zeppelin. Меня удивила сама возможность такого тура: Роберт Планта неоднократно и однозначно давал понять, что его вполне устраивает сольная карьера и он не хочет заново собирать группу. Однако импресарио утверждали, что такая возможность есть: планировалось организовать тур из 50 концертов — 25 стадионных шоу и 25 выступлений на концертных площадках по всему миру, от Нью-Йорка до Токио, от Лос-Анджелеса до Лондона. Тур должен был начаться в августе и продлиться до декабря. Предполагалось, что мы отстегнем 15 миллионов фунтов.

Рассмотрев предложение, мы вежливо отказались. Поэтому газетные заголовки, в которых утверждалось, будто Роберт отклонил мое предложение на 500 миллионов фунтов, порвал контракт, а обрывки швырнул мне в лицо, меня несколько ошарашили. Еще писали, будто под это дело мы даже собирались переименовать один из самолетов Virgin Atlantic в Stairway to Heaven. Я позвонил Роберту.

— Имей в виду, — сказал я, — эта чушь идет не от нас.

— Не беспокойся, я бы на тебя и не подумал, — ответил он. — Led Zeppelin — это моя гордость, но я хочу идти вперед своим путем, заниматься сольной карьерой. Кстати, я снова собираюсь в турне.

— Вот и прекрасно! По-моему, это просто неуважительно по отношению к твоим сольным проектам: люди вечно пристают к тебе с прошлым. В любом случае, с нетерпением жду встречи на твоих концертах.

Это прекрасно, что многие артисты моего поколения все еще смотрят в будущее и исполнены вдохновения и новых идей, будь то Роберт, его старые коллеги по группе Джимми Пейдж и Джон Пол Джонс или мои друзья Питер Гэбриэл и Майк Олдфилд.

— Я просто делаю то, что я люблю, и хочу при этом делать что-то новое, — объяснил Роберт. Как обычно, он нашел самые правильные слова.

Раз уж речь зашла о Майке Олдфилде, то вскоре после своего выступления на Олимпиаде он пригласил меня в свой дом на Багамах. Мне повезло: я попал не только в гости к Майку, но и на совершенно особенное исполнение «Tubular Bells». На этот раз дело было не на Олимпийском стадионе, а в школе, где учился сын Майка. Все дети выучили свои партии и очень мило сыграли заглавную композицию. Это было сильно, красиво и просто — очень похоже на самого Майка.

Вернувшись к нему в дом, мы уселись побеседовать, и Майк был откровенен как никогда. Он всю жизнь производил впечатление интроверта, казался предельно закрытым человеком, но мне время от времени удавалось немного его разговорить. На этот раз он говорил даже больше, чем я. У него только что вышел потрясающий новый альбом «Map On The Rocks» на лейбле Virgin Records, его окружали любимые люди, и, похоже, он был на вершине счастья.

— Кажется, у тебя и правда все отлично, — сказал я. — Никогда не видел тебя таким довольным.

— Так и есть, Ричард. Я счастлив, счастливее не бывает.

Много лет назад Virgin взлетела благодаря гению Майка. Теперь, после многолетнего застоя, я был счастлив, что Virgin

Records, на сороковом году своего существования, вернулась в семью. После долгих торгов между лейблами, как обычно сложных и скучных, Virgin перешла под контроль Universal, а в 2012 году объединилась с Mercury, образовав Virgin EMI. Время было бурное, и в конце концов директором компании стал Тед Кокл, перешедший из Island Records.

Когда мы познакомились, я увидел, как искренне Тед болеет за будущее Virgin Records и заботится о ее наследии. Он понимал, что имя Virgin — по-прежнему не пустой звук, и принялся реанимировать все то, что стояло за этим брендом. Он привлек выдающихся молодых исполнителей — Джеймса Бэя, Bastille и невероятно талантливую и душевную Эмели Санде, с которой я познакомился на Некере, когда она у нас выступала. Компания работала отлично, и многие популярные иностранные артисты — Рианна, Кэти Перри, Lorde и Тейлор Свифт — принимали решение выпускаться в Британии с помощью Virgin. Неожиданно оказалось, что к нам одинаково охотно идут и отечественные таланты вроде Джейми Ти и Лоры Марлинг, и звезды, собирающие стадионы. А заодно мы оказались и в авангарде мирового танцевального движения, заключив контракты с deadmau5, Tiesto и Swedish House Mafia.

А для Universal Music Group лейбл Virgin EMI Records стал золотым дном — три года подряд его признавали лучшим лейблом звукозаписи в Великобритании. Бренд обрел второе дыхание, набрался новой энергии, помолодел — а ведь когда-то мне казалось, что ему крышка. За последние несколько лет было продано больше двух миллионов копий диска Эмели Санде «Our Version Of Events». Впрочем, по сравнению с прежними временами это пшик. Вспомнить хотя бы, как в 1993 году я уговаривал Джанет Джексон, поднимая ее в небо на воздушном шаре над Оксфордом, подписать контракт с Virgin Records, угрожая в шутку, что если она не согласится, то из нее выйдет прекрасный балласт. Следующий

ее альбом, «Janet», продан тиражом более 15 миллионов копий во всем мире. Да, у индустрии были тяжелые времена, но теперь артисты и звукозаписывающие компании снова получают прибыль благодаря людям, которые платят за стриминговые подписки.

Я бы с радостью уделял больше времени музыке, концертам, чтению книг и походам в театр. Но я не могу из-за занятости и ощущаю это как огромный культурный пробел. Я говорю себе: «Вот стану старым и больным, буду делать все, на что сейчас у меня не хватает времени». Как-то раз я простыл и, пока болел, начал смотреть документальный сериал с Дэвидом Аттенборо «Планета Земля II». Поскольку я человек крайностей и привык доводить дело до конца, то проглотил все серии за один присест. Обычно в самолете я работаю, но недавно за несколько дней осилил весь сериал «Карточный домик». Если мне попадается какой-нибудь путный нон-фикшн, я погружаюсь в книгу с головой и меня не дозваться. И при всем при этом мое неизменное желание, которое я снова и снова загадываю под Новый год, — читать больше книг и слушать больше новых альбомов.

\*

Таких рок-н-рольных людей, как Кейт Мосс, еще поискать, хотя к миру музыки она имеет довольно косвенное отношение. Когда она приезжает на Некер, вечеринки всегда проходят на ура, как, например, в 2014 году, когда Кейт отмечала у нас свое 40-летие.

А познакомились мы, когда ей было 15. Тогда она вошла в здание аэропорта, и ее жизнь изменилась навсегда. Все началось со звонка моей сестры, которая мне рассказала, что у ее лучшей подруги Сары Дукас есть идея для новой компании. Я охотно приехал к Саре в гости, и она изложила мне свое видение нового типа модельного агентства, ориентированного на предпринимательский способ

управления. Сара предлагала не брать пример с конкурирующих агентств и не загонять моделей в беличье колесо, а растить молодые таланты, помогать им в испытаниях и горестях, с которыми они сталкиваются в этой жестокой индустрии, подсказывать, как найти себя в жизни после завершения модельной карьеры. Сара была умна, предприимчива и отлично знала, что делает. В ее пользу сыграло и то, что я был довольно молод, чтобы соблазниться мыслью о собственном модельном агентстве! Мне понравился подход Сары, да и вообще мне всегда были симпатичны люди, способные придумать бизнес, сидя у себя дома. Сара рассказала, что в прошлом сама была моделью, а когда ушла с подиума — торговала антиквариатом в палатке на Кингс-роуд. Я тут же одобрил проект Сары и согласился стать ее партнером в компании Storm.

После встречи Сара улетела в Майами — нужно было начинать дело. И как раз в аэропорту она увидела прелестнейшую 15-летнюю девушку, державшую маму за руку. Сара подошла к ним и спросила у мамы, не приходило ли ей в голову отдать дочь в модели. Мама девушки Линда, оставив Саре свои контакты, была уверена, что этим все и закончится. Но Сара с ней связалась, и юная леди в итоге стала первой моделью агентства Storm. Как ее звали? Кейт Мосс.

Все остальное, как говорится, уже история. Storm набирала обороты, Сара добилась успеха, вывела на красную ковровую дорожку таких моделей, как Алекса Чанг, Лили Коул и Софи Даль. Что же касается Кейт, она стала лицом поколения. Она много раз соглашалась помогать мне на церемониях открытия новых маршрутов Virgin Atlantic, и мы с ней расхаживали по крыльям самолетов. В 2005 году, когда в связи с высосанным из пальца скандалом таблоиды устроили ей травлю, я предложил ей снова объединиться. Ползут слухи, что она потеряла все спонсорские контракты?

У нас Кейт выступила лицом рекламной кампании Virgin Mobile, где предстала «матерью всех контрактов». Свою репутацию лучшей модели она быстро отвоевала обратно.

Пресса постоянно лезет в личную жизнь супермоделей — без этого никак. Но однажды я на себе ощутил, каково приходится Кейт. Мне позвонили из *News of the World*, и репортер сообщил: они собираются поместить на обложке новость, что у нас с Кейт и Китом Ричардсом был секс втроем — под кокаином, в нашей большой спальне на острове Некер.

— Мы получили эту информацию из первых рук, — уверял меня журналист.

Первое, о чем я подумал: «Надо же, какая замечательная история, стоит ли ее опровергать?» Но потом, когда журналист повторил, что у них «надежнейший источник», трубку отобрала Джеки:

— Какой источник? — спросила Джеки. — Минеральный? Выпить водички вам бы не помешало.

Посмеиваясь, я снова взял трубку.

— Я невероятно польщен, — сказал я. — Но, боюсь, Кит никогда не был на Некере. Простите, что угробил вам такую сенсацию.

Здравый смысл победил, и они не стали ничего раскручивать. А если бы стали — сомневаюсь, что Джоан была бы вне себя от счастья. Кроме того, это повредило бы имиджу Кейт — а вот нашему с Китом имиджу, наоборот, пошло бы на пользу!

Когда Кейт бывает на Некере, мы часто видим, как она день и ночь танцует на столе в Большом доме. Я редко встречал людей, которые так охотно работают и еще охотнее развлекаются. Она окружила себя друзьями, которым доверяет: они с ней очень давно и никогда ее не бросят. У нас в Virgin тоже принято так относиться друг к другу.

\*

Меня часто спрашивают, каково жить на острове Некер, и я всегда с удовольствием рассказываю. Впервые показать Некер я решил компании BBC, когда они снимали специальный документальный фильм *Billionaire's Paradise: Inside Necker Island* («Рай для миллиардера: остров Некер изнутри»). Я честно пытался рассказать, как выглядит повседневная жизнь на острове, а программа обещала сообщить еще больше подробностей о наших сотрудниках и о впечатлениях гостей. Мы всюду пускали съемочную группу, и у нас не стоял над душой редактор.

Съемки совпали с одной из наших «праздничных недель», когда гости бронируют индивидуальные комнаты на острове. В такое время здесь чрезвычайно смешанная публика, и атмосфера сильно отличается от тех периодов, когда гости бронируют чуть ли не весь остров целиком или когда здесь остается только наша семья. Некер — это неповторимое место, куда наши гости — порой чудовищно уставшие и чудовищно занятые люди — приезжают отдохнуть и подзарядиться.

И понятно, что некоторые издания перегибают палку, пытаясь изобразить остров куда более разнузданным местом, чем на самом деле. *Daily Mail* с ее вечным стремлением к сенсациям даже сравнивала меня с Хью Хефнером, упустив из виду тот факт, что я уже 40 лет счастливо женат, причем все 40 лет живу с одной и той же женщиной, а не с семьей.

— Так ведь вы оба начинали как издатели журналов, — заметила Джоан.

— Ну да, но только у *Student* не было ничего общего с *Playboy*!

Да и ладно, невелика беда. BBC замечательно показало остров, и мы с интересом посмотрели фильм, собравшись у огромного телевизора вместе со всеми нашими



сотрудниками. После выхода фильма все ужасно заинтересовались островом — даже сильнее, чем прежде. Количество бронирований взлетело в стратосферу, и я начал задумываться, не приглашать ли на остров еще больше гостей. Мы с семьей, спасибо гостям и сотрудникам, никогда не почувствуем себя в одиночестве. При этом здесь такая свобода, какой больше нигде не найдешь.

А еще я обожаю делать сюрприз тем, кто работает в Virgin и выкладывается на все сто: приглашаю их к себе в гости на несколько дней, чтобы лично выразить свою признательность. Несколько лет назад весь наш топ-менеджмент приехал сюда в рабочий отпуск, чтобы обсудить стратегию компании на будущий год. Команда сошлась на том, что надо больше рисковать, и я всецело согласился.

— Что ж, давайте посмотрим, не расходятся ли ваши слова с делом, — сказал я команде. — Нас ждет небольшое плавание.

И мы отправились к острову Москито, где я высадил всех, чтобы прогуляться по скалам. Люди подняли глаза, и до них постепенно начало доходить, зачем мы сюда приплыли.

— Да-да, это скала, — подтвердил я. — А теперь мы будем с нее прыгать. Кто первый?

Кое-кто, бросив взгляд вниз, на острые камни и бурные волны, даже побледнел.

— Мы с семьей много раз отсюда прыгали, — уговаривал я команду. — Итак, если я скажу вам прыгнуть со скалы — в самом прямом смысле! — вы прыгнете?

Я вышел вперед и прыгнул первым, чтобы показать, что это относительно безопасно. За мной последовали остальные — один за другим, кто в одежде, кто без. Но в тот день я немного недооценил океан. Спрыгнули-то все прекрасно, но разыгравшиеся волны грозили смыть весь мой топ-менеджмент в океан. Беспомощно бултыхаясь в Карибском море, мы срочно вызвали спасателей. К счастью, лодка пришла быстро, и мы вернулись на Некер целыми

и невредимыми. Пережив такое, наши руководители, возможно, начнут чуть охотнее принимать рискованные решения — после прыжка со скалы перетряхивать совет директоров уже не так страшно!

\*

Я влюбился в Некер, когда мне было 29. Теперь, почти 40 лет спустя, я обожаю его еще больше. Нам удалось превратить его из необитаемого острова в живой, дышащий, и мы с семьей сможем тут жить припеваючи до конца своих дней. Мы не становимся моложе, поэтому забота о здоровье выходит на первый план. Я хочу жить активной, созидательной жизнью — работать, играть в теннис, кататься на кайте, плавать и отдыхать. Я объездил весь мир, от Мальорки до Австралии, от Таити до Бали, от Бора-Бора до Гавайев, и нигде не видел такого же волшебного места, как остров Некер.

Играя в «Монополию», я расстался бы с Некером в последнюю очередь. Но даже если я когда-нибудь лишусь своего острова, то уж как-нибудь сохраню за собой право поставить палатку на пляже.



---

## 30 Свадьбы

После свадьбы Холли и Фредди прошел год, они были как никогда счастливы, а мы с Джоан все чаще намекали им насчет внуков — прозрачно и не всегда тактично. Брак дочери складывался удачно, да и Сэм тоже собирался остепениться и сыграть свадьбу со своей любимой.

«Я встретил самую прекрасную женщину в своей жизни», — сказал он мне, и я с этим тут же согласился, когда он познакомил меня с Изабеллой. Хотя все для краткости зовут ее просто Белли, я люблю ее поддразнивать по поводу, кажется, самого длинного имени в мире — Изабелла Амарилис Шарлотта Анструтер-Гоф-Калторп. Впрочем, она достойна всего этого множества букв.

Когда Сэм осознал, что Белли — именно та женщина, с которой он хочет прожить до конца своих дней, мы как раз путешествовали по Мадагаскару. Нам ужасно хотелось узнать побольше о лемурах — приматах, оказавшихся под угрозой вымирания. Доктор Расс Миттермейер, главный в мире эксперт по лемурам, отвез нас далеко в глубь острова, чтобы мы могли понаблюдать за этими прекрасными созданиями в их естественной среде обитания. В путешествии нас сопровождали Хелен и мой племянник Людо, и мы узнали много нового о лемурах и о том, как можно помочь их спасти.

Теперь у нас на Некере и Москито есть целая колония лемуров (обожаю это название), вполне процветающая. Мы успешно вырастили лемуров редких пород — в том числе черно-белых и рыжих лемуров вари и кошачьих лемуров. Кроме лемуров, у нас есть алые и белые ибисы, виргинские циклуры, восстановилась популяция фламинго, чем я особенно горжусь. Я люблю спускаться к небольшому озерцу, где гнездятся фламинго. Одни пытаются привлечь самок, вытягивая шею, важно расхаживая туда-сюда и вообще всячески выпендриваясь, совсем как люди. Другие лепят гнезда из грязи — высотой не меньше полуметра, чтобы никто не тронул яйца. Третьи учат летать молодняк. Наблюдать за птенцами, пытающимися аккуратно сесть на землю, все равно что за самолетом, который раз за разом промахивается мимо взлетно-посадочной полосы. Время от времени мы помогаем им выбраться из кустов после неудачного приземления. Меня просто завораживает полет на фоне солнца этих прекрасных розовых птиц с черными концами крыльев. Именно дикая природа на острове Некер подтолкнула меня заняться спасением редких животных. Что такое грех? Это когда люди позволяют вымирать целым видам. Животные не могут поднять голос в свою защиту, и наша общая задача — защитить их самих и сохранить места их обитания в природе. Именно поэтому мы попытались сделать Некер настоящим Эдемом. Вокруг нашего дома бегают гигантские игуаны — очень дружелюбные, но гости их побаиваются. По секрету: игуаны — вегетарианцы. Как-то раз гигантские черепахи устроили на Некере пробку. Мне пришлось выйти из своего гольф-кара и дожидаться, пока они перейдут дорогу. Куда ни глянь, везде есть чему удивиться: Некер — это Земля в миниатюре, но Земля, не испорченная человеком. За это нам всем надо бороться, к этому надо пытаться вернуть наш мир. Думаю, когда-то и Мадагаскар был похож в этом на Некер, но его безжалостно губят, вырубая

леса, выжигая площади для сельского хозяйства и уничтожая места обитания животных.

Продираясь на Мадагаскаре сквозь кустарники, мы по счастливой случайности повстречали еще одного человека, увлеченного спасением лемурув, — профессора Брайана Кокса. «Мир тесен!» — воскликнул я. «Не ожидал вас встретить в глуши тропических джунглей», — улыбнулся он в ответ. Мы решили объединить силы. Вечером Брайан нашел крайне редкого и крайне чудного — с точки зрения большинства людей — лемура ай-ай. Мы с Брайаном, держа детеныша ай-ай, гордо позировали для фото. Я даже пошутил: «В кои-то веки самым страшным на фото буду не я!»

Брайан быстро подружился с моей семьей. Мы остановились в прекрасной гостинице на берегу, где повсюду в кронах деревьев играли лемуры. Тут-то Сэм и отвел меня в сторону. Он сказал, что вечером собирается сделать предложение Белли. Вот это да! «В последний раз я так радовался, когда Фредди позвонил мне насчет Холли», — ответил я.

Сэм убежал, выложил из камней большое красивое сердце на тихом пляже среди скал и нашел симпатичную укромную пещеру. К моей радости, Белли ответила «да».

\*

В юности я совершенно не думал о семейной жизни. Потом мы с одной девушкой, Кристен, — еще моложе, чем я, — решили пожениться: не помню, что на нас нашло. Спустя два года наши пути разошлись. Я уже и не думал, что найду любовь всей жизни, но в моей жизни появилась Джоан, а с ней — и настоящее счастье. И хотя «пойти под венец» — это не совсем точное определение для нашей с Джоан свадьбы (я прилетел на свадьбу в белом костюме, в белом цилиндре и держась за вертолет снизу), все же наш брак — это теснейшие узы. Именно поэтому несколько лет назад я так перепугался.

Это было в 2010 году, на Пасху. Я рано проснулся, предвкушая утренний теннис и еще один изумительный день на Некере в кругу семьи. Я вернулся с корта, пошел поцеловать Джоан и пожелать ей доброго утра, но, откинув одеяло, застыл как громом пораженный. Одна нога у нее распухла и увеличилась в размерах раза в два. Мы сразу поняли, что это не шутки. Я побежал за помощью, не потеряв голову только благодаря выдержке самой Джоан. К счастью, на острове были Холли, Сэм и вся семья, и мы быстро собрались вокруг кровати, чтобы поддержать Джоан. Еще большим везением оказалось, что на острове как раз отдыхал наш друг Тим Эванс, который ко всему прочему был врачом самой королевы, и он сумел облегчить состояние Джоан.

Мы немедленно отправили ее на вертолете в госпиталь Британских Виргинских островов. Врачи сказали нам, что у нее образовался огромный тромб, и это очень опасно, потому что от любого пустякового движения кусок тромба может оторваться, и кровь понесет его в мозг, в легкие или в сердце. Сначала они решили не вмешиваться и только дать Джоан стабилизирующие препараты. Мы с Холли и Сэмом начали обзванивать всех специалистов, каких только нашли, чтобы узнать другие мнения – второе, третье, 20-е. Нас очень выручило медицинское образование Холли – она сумела грамотно изложить проблему. Мы узнали, что в больнице Майами есть великолепные специалисты – доктор Катцен и доктор Пауэлл. Они разработали новейшую методику лечения тромбоза, которая, по всей видимости, могла помочь и Джоан. Еще один специалист, доктор Вулф, так мне и сказал: «Если бы это была моя мать, я бы отвез ее в Майами». Но тянуть было нельзя – такая процедура имела смысл, если ее провести в течение нескольких дней.

Я всю жизнь принимаю решения и вроде бы наловчился, но сейчас это был вопрос жизни и смерти для моей жены. Следует ли везти ее к специалисту? А не слишком ли это

опасно? Вдруг по дороге ей станет хуже? Мы решили ехать, и Джоан вертолетом доставили в Майами, где у нас тоже есть родственники. Специалист провел процедуру, и, к моему огромному облегчению, все прошло отлично. Иначе Джоан могла бы остаться без ноги — в лучшем случае. Но нам сказали, что она полностью поправится, и действительно, через несколько недель она уже вышла из больницы. У нее выявили заболевание крови, которое могло убить ее в любой момент. Теперь она получает необходимое лечение, и, к счастью, проблемы остались в прошлом.

Когда в беде оказалась моя жена, мне было куда страшнее, чем во время моих собственных схваток со смертью. Если кто-то из членов моей семьи страдает — это для меня мука. И когда делаешь выбор, от которого зависит жизнь твоих близких, и когда принимаешь критически важные бизнес-решения, тебе требуются одни и те же навыки, но, конечно, в первом случае эмоции куда сильнее. Предприниматель, возможно, готов к ситуациям выбора лучше многих, он умеет критически мыслить, умеет слушать и учиться — и в конце концов просекает фишку. Но если в случае неудачи ты сможешь завести себе какой-нибудь другой бизнес, то других близких взять неоткуда. Сколько бы денег ты ни зарабатывал, нет ничего важнее здоровья близких.

Пережитый ужас — ведь я мог потерять свою жену! — еще раз заставил меня почувствовать (хотя мне и не нужно было об этом напоминать), как сильно я люблю Джоан и как хочу, чтобы она была рядом. У нас всегда была невероятно крепкая семья. Но страх друг за друга, как, например, во время болезни Джоан, сплотил нас еще крепче. Ничего удивительного, что люди постоянно спрашивают, как это мы до сих пор не развелись после 40 лет совместной жизни. Конечно, можно высокомерно процедить, что это секрет. Отношения часто рушатся — разводится больше половины пар. Если ваша страсть длится вечно — вам несказанно повезло.

Но мы с Джоан просто беззаветно любили друг друга все эти годы — мы знали, кто из нас чем дышит, считались с нуждами и желаниями друг друга. Многие люди меняют партнеров, я часто это вижу; проходит время, и счастливее они, как правило, не становятся. Вино из другого бокала пьянит больше? Сомневаюсь. Конечно, тебя может захлестнуть новая страсть — но едва ли надолго.

В отношениях очень важно уметь уступать друг другу. Если вас злит какой-то пустяк — разберитесь с этим вместе. Например, ночью я не мог уснуть и бродил по комнате, и всякий раз, как я снова забирался в постель, Джоан просыпалась. И она сумела деликатно до меня донести: если уж тебе не спится, постарайся хотя бы вести себя тихо. Иногда ты просто не замечаешь этих взаимных уступок. Пустяки часто играют решающую роль. Жизнь — это вообще череда пустяков, и надо просто заботиться друг о друге. Мы можем сидеть на диване, обнявшись, и смотреть фильм, можем ужинать в ресторане, можем общаться с семьей — но нам всегда кажется, что мы, проводя время вместе, заняты невероятно важным делом.

Это вовсе не значит, что Джоан обязана жить той жизнью, которую я люблю. Хотя ей и нравится общение, она не особенно стремится быть душой вечеринок. Я всегда рад новым людям, новой компании на Некере, а Джоан старается держаться в тени, но мы из-за этого не досадуем. Я много разъезжаю по делам, так что мы не давим друг на друга. Я не тащу ее с собой в бизнес-поездки, а на деловые обеды зову лишь иногда. Поначалу она часто ходила со мной, но быстро поняла, что ей это скучно, и отказалась. Она много читает, безумно любит кино и музыку и отлично разбирается в людях. Джоан уже за 70, а мне до сих пор приходится ее убеждать немного сбавить обороты (хотя сам своему совету, конечно же, не следуя). Она помогает мне твердо стоять на земле, и мне с ней всегда весело. Утром я напьяливаю



какую-нибудь очередную чудовищную тряпку, а она смеется: «Ричард, я в жизни не видела таких бедных богачей».

По-моему, настоящая любовь — это умение слушать (другого человека и свои собственные чувства) и огромное уважение к любимому, такое уважение, которого он, безусловно, заслуживает. По молодости я наделал кучу ошибок. Мы с моей первой женой Кристен были еще детьми: думали, что все знаем, но на самом деле не знали ничего. Эти отношения были обречены с самого начала. А наш брак с Джоан стоит на прочном фундаменте — уважения и взаимопонимания. Я не хочу сказать, что у нас никогда не было мелких ссор или что я не сожалел о чем-то сказанном сгоряча. Если я был в плохом настроении из-за проблем с бизнесом или из-за размолвок с друзьями, то старался напоминать себе: «Время лечит, все пройдет». Даже если вы напортачили по-крупному, пожалуйста тем, кто вас любит, и вам помогут. Мне всегда помогает Джоан. Когда я дописывал эту главу, то спросил ее, в чем, как ей кажется, секрет нашего союза: «Не знаю, Ричард, мы просто жили, и все. Ты глупый, я все время над тобой смеюсь. Некоторые люди просто предназначены друг для друга».

\*

Но я не просто счастлив в моем замечательном браке — я частенько работаю свахой. С тех пор, как я был рукоположен в священники Универсальной церкви жизни, на Некере нередко можно увидеть такую картину — я стою перед будущими мужем и женой и говорю: «Теперь можете поцеловать невесту!» Это, может, и не совсем обычно, зато запоминается.

Особенно хороша была свадьба основателя Google Ларри Пейджа и его невесты Люси, которая состоялась 7 декабря 2007 года. Я был удостоен особой чести: меня попросили организовать эту свадьбу. За несколько лет до этого Ларри приезжал к нам на остров, и мы очень подружились. Мы

с ним совершеннейшие противоположности. Он с планеты высоких технологий, и его даже можно назвать ботаником — конечно, в хорошем смысле. У нас заметная разница в возрасте, но мы отлично ладим. Каждый день он выдает десятки новых идей, и никогда не знаешь, куда свернет наш разговор. Люси — яркая, красивая женщина, которая тоже подружилась и с Джоан, и со всей нашей семьей.

Я рассчитывал устроить их свадьбу по высшему разряду и аккуратно на красивой бумаге записал от руки свою церемониальную речь. За 20 минут до начала церемонии налетел ветер, вырвал листы у меня из рук, и больше я их не видел. Меня обуяла паника, я силенка вспомнить свою речь и даже почти сумел выкрутиться.

Ларри и Люси увлекаются кайтсерфингом. После церемонии они решили, надев по случаю ослепительно белое снаряжение, покататься вокруг острова на досках с надписью «Л любит Л». Они с огромным удовольствием катались (а мы с удовольствием за ними наблюдали), потом решили выбираться на берег.

И тут мы услышали: «Осторожно, акула!»

Когда они были уже на мелководье, по толпе на берегу пронесся шум — гости разглядели плавник огромной тигровой акулы. Люди махали новобрачным, чтобы они выбирались из моря, поднялся визг, мама Ларри и мама Люси плакали. Охранник Ларри схватил нож и отважно бросился в море, чтобы потягаться с акулой.

«Нет!» — заорал я парню с ножом и ринулся ему наперез. А Кени, наш управляющий островом, как раз выбирался из невероятно реалистичного костюма акулы, который мы специально сделали для свадьбы. Все взорвались от смеха — и даже охранник! Думаю, Ларри и Люси меня простили.

Шесть лет спустя никакие акулы, настоящие или поддельные, не смогли бы помешать свадьбе Белли и Сэма. Они оба обожают природу, поэтому после помолвки на Мадагаскаре

свадьба в Улусабе выглядела совершенно закономерно. Церемония была назначена на 5 марта, родственники и друзья прилетели в саванну накануне — мы решили позаботиться, чтобы свадьба прошла в самой прекрасной обстановке. Дикие животные бродили где им вздумается, а я смотрел и удивлялся: все это совсем не походило на свадьбу Холли и Фредди, но — странное дело — выглядело так же идеально.

Было очень здорово, что приехал Брайан Кокс. Он ненавязчиво и скромно выступил со словами о силе любви и о мире вокруг нас, а потом речь Белли, удивительная и трогательная, заставила всех схватиться за носовые платки. После эффектной церемонии я посмотрел в небо и увидел на горизонте огромные молнии. Мы спрятались под крышей и все вместе смотрели на чудо-фейерверк, который устроила сама природа.

Обе эти свадьбы так и остались для нашей семьи незабываемыми. Кроме того, это заставило меня подвести некоторые, скажем так, промежуточные итоги — все-таки мне уже далеко за 60. Даже в самых безумных мечтах я не представлял себе, что Virgin так разрастется. Мы старались открывать новые компании в тех ключевых отраслях, где наш бренд работал лучше всего — путешествия, финансы, здоровье, телекоммуникации, — и это давало свои плоды. Но я по-прежнему чувствовал, что это еще далеко не все. Я знал, что самые грандиозные испытания все еще впереди, будь то расширение нашей некоммерческой деятельности или освоение космоса с Virgin Galactic. Меня переполняла энергия, я не мог усидеть на месте, хотелось и работать напропалую, и развлекаться.

Но что-то еще не давало мне покоя. Я скучал по своему отцу. Я привык интересоваться его мнением по любым вопросам — от деловых решений до мыслей по поводу отпуска, делиться с ним историями и шутками. Мне было очень тоскливо, что я больше не могу просто позвонить ему, чтобы

поболтать. Но мама держалась молодцом, вечно находила себе какие-то дела и жила полной жизнью. Я решил брать с нее пример. Может, конечно, я старею, но у меня появилось непреодолимое желание нянчить внуков. Отец души не чаял в Холли и Сэме, и я очень хотел испытать такие же чувства к собственным внукам — если, конечно, мне дадут такую возможность.



---

## 31 Стартапы



Однажды в конце 1960-х моя мама нашла на дороге в Шамли Грин ожерелье и отнесла его в полицейский участок. Через три месяца никто так и не заявил о пропаже, и полицейские сказали маме, что она может оставить ожерелье себе. Вернувшись в Лондон, она продала его и отдала вырученные деньги мне. Возможно, без этих 100 фунтов никакой Virgin и не было бы. Мы оплатили счета, заказали рекламу и вывели в свет компанию, превратившуюся со временем в бренд, на который работают более 70 тысяч человек. Из маленького желудя вырос могучий дуб.

В 2011 году я лежал в гамаке на Некере и изучал отчет. Открывать файл с отчетом и рот в кабинете у дантиста — ужас для меня примерно одинаковый, но на этот раз чувства были иными. Это был отчет под названием Control: Shift от нашего сетевого бизнес-сообщества Virgin Media Pioneers. С его помощью мы пытались дать слово молодым предпринимателям, в которых так остро нуждается экономика, но которых никто не слышит. Я напрямую спрашивал молодых людей: что нужно изменить, чтобы начинающие предприниматели имели больше шансов на успех и процветание? Я хотел узнать, какие барьеры, по их мнению, мешают им на пути.

Отчет вышел сразу после летних массовых беспорядков, которые прокатились по всей Британии и не привели

ни к чему, кроме примитивных обобщений: молодежь разочарована, разобщена, у нее нет прав, у нее нет привилегий. Беспорядки меня огорчили, но вовсе не удивили. Я вспоминал, как сам участвовал в протестах 1960-х. Когда молодежь понимает, что ее не слушают, реакция вполне может выплеснуться на улицы. Но ведь тысячи молодых людей строят интересное, яркое будущее для себя и других. И на этом пути им просто нужна небольшая поддержка — от большого и малого бизнеса, от государства и друг от друга.

Мы предложили изменить систему обучения предпринимательству в школе, адаптировать программы на более ранний возраст. Я поговорил на эту тему со своей дочерью Холли. В университете она чувствовала, что может освоить тот же объем знаний за более короткое время, поэтому считала, что студентам нужно предоставлять более гибкий выбор. Хочешь получить диплом за три года, а не за четыре или за два, а не за три? Почему бы и нет! Я стал опрашивать всех подряд: «Почему вы пошли в университет? Что вы узнали? Могли бы вы провести это время более продуктивно?» Большинство опрошенных считали, что это время можно было бы потратить с большей пользой.

Еще одна идея Control: Shift — воспитание культуры сотрудничества, пересмотр методов работы с молодежью, поощрение саморазвития. Молодые люди считали, что старшие поколения их не уважают. Как будто я во времена журнала *Student* думал иначе! Конечно, меня никто ниоткуда не прогонял — но никто и не принимал всерьез из-за моего возраста, одежды или даже моего голоса. Сколько потенциальных предпринимателей потеряли уверенность в себе из-за снобизма своих старших коллег! И, похоже, в новом веке эта проблема не сошла на нет. Если бы взрослые, умные предприниматели понимали, что человека в футболке правильнее не оттолкнуть, а поддержать, все можно было бы в корне изменить. На мой взгляд, есть простое решение — наставничество.

Именно наставничество, будь то мамина поддержка или советы Фредди Лейкера, основателя авиакомпании Laker Airways, важнейшим образом повлияло на мое становление. Часто именно возможность посоветоваться, как эффективнее достигать целей, преодолевать препятствия и обходить конкурентов, — тот самый мостик через пропасть, отделяющий многообещающего бизнесмена от преуспевающего. Кроме того, всегда хорошо, когда есть с кем поговорить.

Я много лет лоббировал выдачу предпринимательских ссуд молодым бизнесменам, другие виды поддержки, писал письма правительствам и поднимал этот вопрос на разных встречах. А теперь наше исследование подтвердило мои давние догадки достоверными данными: молодежи необходим более широкий доступ к финансам в важнейший момент их бизнес-карьеры — на самом старте. Британское правительство охотно предоставляет ссуды в 30 тысяч фунтов для обучения в университете. На бумаге это выглядит отлично — но почему бы не давать ссуды на открытие собственного бизнеса молодым людям, которые уже учатся в университете или вообще не хотят получать высшее образование? Абдул Хан, один из участников Virgin Media Pioneers, как-то сказал: «Я могу получить ссуду на двухлетний учебный курс по предпринимательству, но никто не даст мне денег, чтобы я мог начать собственный бизнес». Я и сам проходил через это, выбывая небольшую сумму для открытия своего первого дела. Ведь ни один банк не поддержал журнал для студентов и его 15-летнего основателя, а идея государственной помощи новым компаниям выглядела утопией.

Однако, как и в случае с найденным на улице ожерельем, не всегда нужны большие инвестиции. В марте 2012 года я выступал на Всемирном конгрессе предпринимателей в Ливерпуле и там встретил 16-летнего Аарона Бута, который жаловался на чудовищный разрыв между крупным бизнесом и молодым поколением. Я с ним согласился

и поинтересовался его идеями. Он мечтал открыть собственную пекарню и за пять минут изложил мне бизнес-план, после чего я с ходу инвестировал в это дело 200 фунтов.

Эти случаи навели меня на мысли о микрофинансировании, о том, как сравнительно небольшие деньги иногда помогают взлететь. Я давно восхищаюсь доктором Мухаммадом Юнусом, моим приятелем по В Team, основателем Grameen Bank в Бангладеш. Банк предлагает небольшие ссуды нуждающимся — без поручительства. Grameen Bank был основан в 1979 году и стал уникальным примером бизнеса, который меняет к лучшему жизнь людей. Он помог миллионам жителей Бангладеш выбраться из нищеты. Доктор Юнус — веселый, энергичный человек, у которого всегда горят глаза, а голова набита блестящими идеями. Воодушевленные его примером, мы начали изучать, какие универсальные модели мы можем предложить людям. Прекрасный пример — центры предпринимательства Брэнсона (Branson Centres of Entrepreneurship) на Карибских островах, с представительством в Сети. Мы предлагаем предпринимателям обучение, рабочие связи и возможность пользоваться нашей партнерской сетью: так мы помогли тысячам начинающих бизнесменов встать на ноги и делать добрые дела.

Еще с одним примером я столкнулся прямо у себя дома. Мы с Ларри Пейджем катались на кайте между островами Некер и Москито и разговорились о знакомых молодых предпринимателях, сожалея, как часто они терпят обидные неудачи.

— Да у нас было то же самое, пока Google не взлетел, — заметил он. — Шикарная идея, как сделать интернет эффективнее, и при этом даже на аренду гаража приходилось копить.

Обсохнув, мы сели в баре и стали обсуждать, как помочь молодым предпринимателям Британских Виргинских островов сделать первый шаг.



— Я много лет пробиваю в парламенте стартовые ссуды для молодых бизнесменов, — сказал я. — Может, нам просто самим здесь этим и заняться?

Мы решили, что небольшие адресные стартовые ссуды для местных предпринимателей с блестящими идеями и осмысленными бизнес-планами — более чем разумная вещь, и договорились создать совместный фонд.

— Пусть возвращенные ссуды идут на поддержку других предпринимателей, — предложил я. — Если понимаешь, что, задерживая выплаты, лишаешь других благоприятной возможности, то это хорошая мотивация.

Возможность реализовать эту идею представилась пятничным вечером в Jumbies, пляжном баре в окрестностях Леверик-Бэй с громкой музыкой, вкусной едой и публикой такой же пестрой, как местные коктейли. Мне невыносимо хотелось расслабиться, потанцевать, так что я запрыгнул в катер и повез всех в Jumbies. За обедом у меня над ухом гудел местный растаман по прозвищу Жук. Он жил как живет, был душой компании, а теперь, когда выиграл в конкурсе танцовщиков лимбо, еще и танцевал со всеми подряд. Однако выяснилось, что он не лишен предпринимательской жилки и может быть вполне серьезен.

— Я хочу создать фирму и катать людей на лодке со стеклянным дном, — сказал он. — Мне бы только лодку достать.

Жук хотел делиться с туристами своими знаниями об океане и его изумительных обитателях, дать людям почувствовать вкус уникальности Британских Виргинских островов. При этом, что немаловажно, он оценивал спрос на услуги такой фирмы, а в рамках своего бизнес-плана был готов еще и участвовать в охране местных видов морских черепах.

— Туристы, любящие природу? Эта ниша тут определенно имеется, — заметил я. — Если ты настроен серьезно, посмотрим, что можно сделать.

Я вернулся и обсудил это с Ларри и Люси. Мы все согласились, что это прекрасная мысль. Небольшое финансовое вложение — парню требовалось всего несколько тысяч долларов на покупку лодки, — но зато у него будет наставничество и поддержка. Вскоре Жук получил нашу первую стартовую ссуду. За какие-то полгода он ее полностью выплатил. Правда, если тебя зовут Жук, ты обречен на удачу в бизнесе!

\*

Перемены назревали и в Британии: явно настало время запустить похожую схему. Экономика хромала, молодежь едва справлялась с оплатой обучения, не говоря уже о старте нового бизнеса, а компании группы Virgin сохраняли устойчивые позиции и могли что-то поменять. Я разослал членам парламента письма, пытаюсь продвинуть идею о стартовых ссудах.

Дэвиду Кэмерону я тоже отправил письмо. «Среди людей от 16 до 24 лет уже миллион безработных, и уровень безработицы продолжает расти. Не сомневаюсь, что вы ищете любую возможность справиться с этой проблемой, чтобы в Британии не появилось целое поколение безработных, — писал я. — Многим молодым людям требуется лишь немного денег, чтобы начать бизнес, но государство предлагает им ссуды только на образование в бизнес-школах.

Мы с участниками Virgin Media Pioneers считаем, что правительству следует перенаправить часть Фонда образовательных ссуд на создание Фонда молодежных инвестиций и снизить процентные ставки по ссудам, выдаваемым в качестве стартового капитала молодым предпринимателям. Для первоначальной реализации идеи редко нужны значительные суммы, однако правительство может также обратиться к банкам и коммерческим компаниям, чтобы те предоставляли соответствующий капитал, льготное обслуживание

и помощь в оценке жизнеспособности бизнес-планов. Моя команда будет рада дальнейшему сотрудничеству с вашим кабинетом. Дополнительная информация о наших идеях — в приложенном письме».

Мы довольно быстро добились серьезной и широкой поддержки в кулуарах, но пресса по-прежнему обходила вниманием эту проблему. Я был решительно настроен вынести ее на публичное обсуждение, и в январе 2012 года мне представилась прекрасная возможность. Я участвовал в обсуждении наркополитики парламентского комитета внутренних дел и привел с собой троих членов Virgin Media Pioneers — Зои Джексон, Абдула Хана и Ронке Иж, чтобы они могли выступить перед политиками. Как только мы распространили наш отчет Control: Shift за пределами палаты общин, нас тут же окружили парламентарии, которых привлекла возможность поддержать молодых предпринимателей (и возможность увидеть свои фото в газетах). Не успели они опомниться, как журналисты уже написали, что парламентарии поддерживали также и реформу наркополитики. Беспроигрышная ситуация! Меня это вполне устраивало. К тому же я уверен, что через несколько лет эти прекрасные люди наберутся храбрости, чтобы сказать, что они на самом деле думают, и наконец поддержат перемены в наркополитике.

Это был прорыв, но проект стартовых ссуд все еще нуждался в поддержке высших чинов правительства, чтобы сдвинуться с места. Зои, Ронке и Абдул отправились на прямую линию с премьер-министром в Мейденхеде с поручением спросить об этой идее Дэвида Кэмерона. Политические дебаты — это иногда довольно страшно: крики, вопли, невозможно даже вставить слово. К счастью, Эрнестина Холл из нашей пресс-службы толкала Зои в бок, пока та не набралась смелости задать вопрос о стартовых ссудах. Премьер-министр ответил именно так, как было надо: «Да, я прочел письмо Ричарда Брэнсона. Это очень здравая, блестящая

идея», — сказал он. Это попало в вечерние новости ВВС, и проект стартовых ссуд стал еще на один шаг ближе к реализации.

На следующий день наша команда отправилась на встречу с администрацией Кэмерона, была сформирована рабочая группа, и в результате новая некоммерческая компания StartUp Loans начала работу над пилотным проектом в Камбрии и на северо-востоке Англии. По плану лорда Юнга, которого правительство назначило ответственным за этот проект, стимулирование предпринимательской деятельности должно было создать 900 тысяч новых рабочих мест по всей стране, и я тоже считал, что это вполне достижимо. Со своей стороны я работал над тем, чтобы участие Virgin Group было не номинальным, а предельно эффективным. После того как в Virgin Media изучили предварительные данные, Virgin Unite и Virgin Money объединили усилия с Northern Rock Foundation и Project North East и сформировали консорциум по реализации проекта StartUp Loans. Став исполнительным партнером проекта, мы начали выдавать ссуды молодым предпринимателям в различных секторах бизнеса — от высоких технологий до текстильной промышленности.

В августе 2013 года я отправился в штаб-квартиру Virgin Money в Госфорте, чтобы встретиться с предпринимателями, получившими ссуды. Я познакомился с Энди Стивенсоном — типичным бизнесменом новой волны из тех, кому помог наш проект. Он воспользовался стартовой ссудой для открытия Weekend Box — компании по доставке на дом очень милых наборов для детских поделок. За пять месяцев компания быстро выросла, и Энди уже вполне мог отправиться на Даунинг-стрит, чтобы заявиться прямо в резиденцию премьер-министра и поведать ему свою историю. Энди был невероятно похож на меня в молодости: он тоже создал бизнес, чтобы решить проблему, с которой столкнулся в своей повседневной жизни: «За Weekend Box стоят мечта

и необходимость. Все началось, когда я покупал подарки пятилетним племянникам. Я искал что-нибудь развивающее и веселое, но ничего подобного в продаже не было, так что я уволился с работы и начал развивать Weekend Vox».

Испытание проекта прошло хорошо. В нем приняли участие больше 100 талантливых молодых предпринимателей, таких как Энди, но все же этого было мало. За первые шесть месяцев объем выданных ссуд составил всего полтора миллиона фунтов, а правительству, чтобы сделать проект долгосрочным и распространить его на всю страну, была нужна сенсация, были нужны цифры, которые красиво смотрелись бы в заголовках новостей. Но было и так понятно, что для выстраивания партнерских отношений, воспитания талантов и распространения информации требуется время. Я должен был убедиться, что Дэвид Кэмерон не планирует отказываться от проекта, который может и подхлестнуть экономику, и улучшить жизнь тысяч людей.

И вскоре мне представилась такая возможность. Меня пригласили выступить с докладом о новаторском предпринимательстве на конференции по инновациям Большой восьмерки в Лондоне. Выступая с трибуны, я похвалил правительство за то, что оно по-прежнему поддерживает программу стартовых ссуд: в кулуарах мне удалось урвать у премьер-министра пять минут, чтобы обсудить с ним этот вопрос. Мы встретились в маленькой комнате в недрах Excel Centre, и там за чашкой чая я еще раз изложил свое видение поддержки молодых предпринимателей. К счастью, возражать премьер-министр не собирался: учтиво и внимательно меня выслушав, он твердо поддержал эту идею, сказав, что ключевые наработки по программе стартовых ссуд могут вырасти в государственную политику на будущие годы. Кроме того, премьер-министр заявил, что прекрасно понимает, почему на ранних этапах так необходимо сотрудничество между бизнесом и государством.

А мы воспринимали весь проект точно так же, как и любой другой стартап. Он был некоммерческим и много денег не требовал, и главное, что мы вложили, — это свою неугасимую фантазию. Вокруг проекта было столько энтузиазма, столько энергии, что мне невольно вспомнились первые годы работы Virgin Records. Мы знали, что найдем формулу успеха, если будем мыслить масштабно, но не забывать о деталях. Например, для успеха в масштабах страны нужен региональный подход. Каковы особенности рынка в Норидже? О каких новых возможностях мечтает молодежь в Лондоне? Достаточно ли технологических фирм в Ньюкасле? Когда начинаешь новый проект, самое важное — собрать вокруг себя опытных энтузиастов (самое здоровое сочетание!), которые лучше тебя разбираются в теме и владеют разными навыками. На должность председателя совета директоров мы пригласили сэра Тома Шеббира, а управляющим директором стала Мей Шуй. Я сказал, что даю им несколько месяцев на составление подробного плана развития, и пообещал вернуться в октябре, чтобы запустить работу компании.

\*

Мы развивали Virgin StartUp, но у меня были и другие попытки помочь подающим надежды бизнесменам. Годом ранее мы учредили Pitch To Rich — ежегодный конкурс для британских предпринимателей-новаторов. Тысячи людей присылают минутные видеоролики с рассказами о своих проектах, лучшие проекты выходят в финал, а финалистов мы приглашаем в дом к моим детям в Оксфорде. Посреди лужайки, где в свое время еще и награждали победителей конкурса Fast Track 100 от газеты *The Sunday Times* (самые быстрорастущие британские компании), Сэм и Холли ставят большой тент и складные стулья. В этот день здесь царит настоящий предпринимательский дух — все собираются на лужайке и обсуждают свои и чужие идеи.

У участников Pitch To Rich есть шанс получить наши инвестиции, но не только — еще и советы, и рекомендации по брендингу, по юридическим, сетевым и маркетинговым вопросам. Идея конкурса родилась в сообществе Virgin Media Pioneers. Джамал Эдвардс — один из тех, кому наш конкурс помог начать бизнес-карьеру. Когда Джамалу было 15, мама подарила ему на Рождество видеокамеру, и он начал публиковать ролики своих друзей-музыкантов из Лондона. Через год его YouTube-канал SB.TV был уже настоящим событием и даже помогал артистам в раскрутке — например, Эду Ширану. Мы с Джамалом иногда встречаемся на мероприятиях Virgin: я с радостью делюсь опытом, а он в ответ объясняет, почему то, что на мне надето, уже не носят! Канал SB.TV я воспринимаю как цифровой гибрид журнала *Student* и Virgin Records, и это прекрасно, что Джамал пользуется своей известностью, чтобы публично поднимать острые молодежные проблемы, такие как право голоса и реформа наркополитики.

На финале Pitch To Rich 2012 года я дал финалистам маленький совет: «Если вашу идею нельзя записать на открытке — скорее всего, это так себе идея. Формулируйте коротко, четко и понятно». Победил тогда Дэн Уотсон со своим изобретением SafetyNet, потенциально революционным. Оно предназначалось для рациональной рыбной ловли: мелкие, негодные рыбешки просто не попадали в сеть. Потом Дэн победил и в ежегодном конкурсе изобретателей Джеймса Дайсона. К 2016 году Pitch To Rich трансформировалась в VOOM, самый крупный и авторитетный британский конкурс с призовым фондом более миллиона фунтов. Все так, как мы писали на рекламных плакатах: «Нельзя просто так взять и придумать бизнес-план!»

Во время путешествий ко мне приходят по три, а то и по пять человек в день с серьезными проектами. Я даже прикидывал, что за последние 20 лет выслушал 25 тысяч презентаций. Меня даже прозвали Доктор Да, и люди,

представляя мне свои проекты, всегда ждут, что я скажу — «да, хорошая мысль». Хотя, конечно, многие идеи никуда не годятся, и в этом случае я просто вежливо меняю тему. На деловых встречах то же самое: если я совершенно не согласен с чьими-то словами, то предпочитаю просто промолчать. А когда на мое предложение не реагируют, я сразу решаю, что собеседник с ним не согласен, и говорю: «Судя по отсутствию реакции, вы видите проблему иначе. Не поделитесь вашим мнением?»

Многие даже не допускают, что могут ошибаться, и не интересуются чужим мнением. Категорически припечатав собеседника, они просто перестают его слушать. Я считаю себя хорошим слушателем, и мне кажется, своим успехом я во многом обязан именно этому (и еще своей жене). Кто-то собирает вокруг себя талантливых людей, чтобы потом их игнорировать. Как правило, такое высокомерие не приводит ни к чему хорошему. Если ты не гений вроде Стива Джобса, подобный подход обречен на провал. А я не считаю себя лучше остальных, так что предпочитаю другой путь.

Я стараюсь следить, что поделяет наше сетевое бизнес-сообщество. Несколько раз в год я устраиваю на него набег и рассылаю личные письма поддержки. Сеть — это очень-очень хорошо и удобно, но я старомоден и уважаю простые письма от руки. Ты всего лишь не поленился сказать спасибо — от себя лично, в своем стиле, — а человеку приятно. А в наше время, когда мы целыми днями палимся в экраны, для меня это еще и целебная штука — взять ручку и над листом бумаги подумать, за что ты благодарен другому. Принцесса Диана, Элтон Джон, Барак Обама — все они не сочли за труд написать мне от руки (отвечал я, разумеется, так же). Такие письма значат гораздо больше, чем сообщения по электронной почте.

В 2014 году, когда я выступал с речью перед сотнями студентов на Украине — в стране, которую тогда нешуточно



трясло, — мне напомнили, какой эффект может произвести одно-единственное пустяковое письмо. Со своего места поднялась молодая девушка: «Четыре года назад вы были в Киеве и встречались с моей подругой. Ей было очень тяжело, а вы сказали, что поможете ей...» У меня упало сердце. Я не помнил ту девушку и не был уверен, что выполнил свое обещание. В воюющей стране перед неопытными студентами, ищущими надежды и утешения, я распинаясь, как важны внимание и взаимопомощь. И если я бросил в беде подругу этой девушки — я натуральный пустозвон.

«Я просто хотела сказать вам спасибо, что вы написали моей подруге письмо и поддержали ее, — продолжила девушка. — Сейчас она учится и начинает собственный бизнес. У вас и правда слова не расходятся с делом». Я с облегчением выдохнул. Вот пример, как важны личные письма: даже если в том письме не было ничего особенного, его все равно стоило написать.

Еще один прекрасный пример — милое письмо от 12-летней школьницы Оливии Хилл из Эйлшема, которая в 2014 году написала мне, что мечтает стать предпринимателем. Оливия училась в специализированной школе, где изучали бизнес и предпринимательство, и готовилась к своему первому в жизни экзамену по бизнес-наукам. В письме она спросила у меня, какие основные качества пригодились мне на самом старте. Я сразу же ответил. Мой совет может пригодиться и другим школьникам и студентам, изучающим бизнес, поэтому я приведу его здесь:

*«Дорогая Оливия,  
огромное спасибо за твое письмо. Я очень польщен,  
что ты выбрала меня в качестве темы для своего  
учебного бизнес-проекта. Я никогда не любил школу  
и надеюсь, что читать о приключениях компании  
Virgin тебе было хотя бы весело! Ты все правильно*

*пишешь, моя жизнь в бизнесе началась с журнала Student, когда я был чуть постарше тебя. Мы основали Student, чтобы дать слово таким, как я, — тем, кто был против войны во Вьетнаме, против власти. Я и не думал о карьере бизнесмена, мы просто хотели, чтобы людям лучше жилось. А потом я понял, что один из лучших способов этого добиться — стать предпринимателем. Какие качества мне пригодились, когда я только начинал? Да те же самые, что служат мне и сегодня: искусство давать поручения, умение рисковать, умение строить команду и вера в то, чем я занимаюсь.*

*Как ты упомянула в письме, у меня дислексия, но я сумел сделать это своим преимуществом. Я поручал трудные для меня вещи тем, кто верил в проект так же, как я, и у меня появлялось время, чтобы заниматься тем, к чему у меня есть способности: разработкой стратегии журнала, общением с людьми и развитием маркетинга. Денег у нас было очень мало, поэтому приходилось рисковать, чтобы журнал стал популярным. Я уговаривал прийти к нам в Student Мика Джаггера и Дэвида Хокни, хотя к ним боялись подступить и куда более опытные журналисты. И почему-то они мне не отказывали! Я делал все, чтобы у нас публиковали рекламу: обзванивал из школьной телефонной будки крупные фирмы и рассказывал, что их конкуренты уже разместили рекламу в Student... Словом, оборачивал чужую вражду себе на пользу.*

*Все это приносило мне огромное удовольствие и многому меня научило. Я учился ловить выпадающие шансы, подниматься на ноги после ошибок и неудач, чтобы сделать еще одну попытку. В те времена учителя не очень любили тех, кто мечтал открыть*

*собственное дело. А сейчас к вашим услугам и наставники, которые помогут сделать первые шаги, и специальные инструменты. Хотя мне кажется, что образование все еще недостаточно заинтересовано в поддержке предпринимательства. Если твой экзаменационный проект вызывает у тебя неподдельный интерес, это прекрасно. И даже если ты не получишь высший балл, не забывай: в жизни есть вещи поважнее, чем несколько строчек на листке бумаги. Ты уже думала над своей первой бизнес-идеей? Как задуматься, обязательно дай мне знать».*

Кстати, надо написать Оливии и спросить, как там ее бизнес-планы.

\*

Но вернемся в осень 2013 года. Пришел день открытия компании Virgin StartUp. Для презентации идеально подходило только одно место, чрезвычайно модное у предпринимателей: центр Silicon Roundabout, «Кремниевая площадь».

Когда я жил в Лондоне, все новое, современное приходило из западной части города. А теперь культурным центром, притягивающим артистов, музыкантов и, конечно же, бизнес-стартапы, стал восточный Лондон. Это всегда невероятно ценно — работать среди тех, кто разделяет твой образ мыслей и твои цели, кто стремится к новым рубежам. А когда вокруг тебя конкуренты — скажем, в мое время большая часть звукозаписывающих студий располагалась рядом, в пределах нескольких соседних улиц, — это весьма бодрит. Virgin Galactic и дружественные космические компании подталкивают друг друга к взятию новых барьеров, и это не помеха, а преимущество.

Самый известный пример такой взаимовыгодной конкуренции — Кремниевая долина, ставшая за последние годы

прибежищем множеству ярчайших технологических гениев со всего мира. Когда совсем рядом — рукой подать — работают такие компании, как Google, Apple, Facebook, Twitter, атмосферу новизны на Западном побережье можно просто резать ножом. Я долго считал, что если говорить о технологиях, то Британия плетется позади США, а одна из основных причин — отсутствие ведущего центра, где взращивались бы местные таланты.

Поэтому отрадно видеть, что эта роль постепенно закрепляется за Silicon Roundabout. Кто-то считает, что это дурацкая кличка, — может, и дурацкая, но запоминающаяся. А кто-то считал, что называться Virgin — стыдно. В Британии ожил дух предпринимательства, и особенно это заметно по технологическим прорывам. К 2014 году центр Silicon Roundabout насчитывал 16 тысяч компаний, а на технологический сектор сегодня приходится более четверти всех новых рабочих мест в стране. Хотя в Британии и нет своих паровозов, которые тянут за собой всю отрасль, как Google или Facebook, она понемногу догоняет лидеров.

Мы приехали в Шордич и вошли в центр Voxpark, где все бурлило. Предприниматели болтали и обменивались контактами, официанты раздавали круассаны, а я отправился за чашкой чая. Меня перехватили две молоденькие девушки, радостно сообщили, что у них совместный бизнес, и попросили сказать им что-нибудь вдохновляющее. Вдохновение по заказу — всегда сложное дело, но, к счастью, у меня в памяти всплыли слова Мухаммада Юнуса: «Все люди рождаются предпринимателями. Не всем жизнь дает возможность раскрыть в себе предпринимателя». Не упустите эту возможность, если она у вас есть.

Мне кажется, предпринимательство для человека естественно. Это ужасно серьезное слово — «предпринимательство», но, если подумать, за ним скрывается всего лишь извечная детская тяга к игре. В молодости, когда жизнь

еще не выбила из нас детское умение удивляться, мы особенно дерзки и предприимчивы. Я всегда старался сохранить в себе этот юношеский задор. Затеять с приятелями общее дело — это прекрасно, но не все дела идут гладко. Главное — помнить, что вы были друзьями до того, как стали бизнес-партнерами, и что никто не запрещает оставаться друзьями после. Даже у нас с Ником Пауэлом, моим партнером и со-основателем Virgin Records, случались разногласия, хотя мы с трех лет были не разлей вода. Я даже забыл, из-за чего мы ссорились, зато прекрасно помню, как в детстве мы вместе лазили по деревьям в Шамли Грин. Мы остались хорошими друзьями. Жизнь слишком коротка, и если дружить, а не враждовать, мир станет намного лучше.

Может, это и спорно, но нет работы важнее предпринимательской. Оглянитесь вокруг: жить стало спокойнее, проще и интереснее и в основном — благодаря предпринимателям. Это совсем необязательно бизнесмены — это могут быть врачи, архитекторы, артисты, кто угодно. Год за годом, неделя за неделей, день за днем предприниматели разных профессий делают мир немного уютнее. Все больше людей получают возможность выбраться из нищеты и найти работу, все меньше людей голодают. Как бы ни мешали жить своему народу местные власти, от них все меньше вреда — а в мире, где каждый сам себе предприниматель, его будет еще меньше.

На открытии нашего проекта я окончательно уверился в том, что мы все делаем правильно, поддерживая молодых предпринимателей. Молодежи не хватает наставников, полезного и практического обучения и, конечно же, стартового капитала, который не надо было бы выбивать с боем. Мы пытаемся все это поменять и уже кое-чего добились. В мае 2016 года мы объявили, что за неполных три года Virgin StartUp предоставила более тысячи ссуд начинающим британским предпринимателям. Что такое тысяча

ссуд? Это фонд объемом 10 миллионов фунтов, десятки тысяч часов обучения, сотни блестящих идей, воплотившихся в реальность, и новое поколение преуспевающих бизнесменов. Кроме того, исследования показывают, что каждый фунт, вложенный в стартап, — это три фунта для экономики. Еще одна очень приятная деталь: 41% получивших ссуды — женщины, и это замечательно, если учесть, что женщины составляют всего 19% британского бизнес-сообщества. Наш проект помог взять разбег даже безработным — почти 20% тех, кто начал свой бизнес при помощи ссуд, до этого нигде не работали.

Но ссуда — это еще не все. Ссуда поможет создать прототип, провести маркетинговые исследования или проверить работоспособность идеи. А потом предприниматель может обратиться к частным инвесторам или получить финансирование в банке. Для кого-то ссуда — это лишь ступенька масштабного, растущего дела. А кому-то, наоборот, достаточно ссуды, чтобы работа талантливого одиночки превратилась в небольшой, но процветающий бизнес. Важна гибкость, важно видеть суть каждого конкретного случая, а каждого просителя рассматривать как уникальную личность. Бизнес — это люди. Кому-то нужна в первую очередь человеческая поддержка, а потом уже деньги; бессмысленно выдавать ссуды, если при этом не думать о людях, в которых вкладываешься. Вот почему мы поддерживаем тесную связь с получателями ссуд, проводим регулярные обсуждения и региональные мероприятия для поддержания контактов и стараемся убедиться, что во взаимоотношениях наставника и получателя ссуды все в порядке.

Меня переполняли идеи и энергия, и я, покидая мероприятие Virgin StartUp, мысленно вернулся почти на 50 лет назад. Мне пришли на память слова мистера Дрэйсона, директора моей школы Стоу: «Брэнсон, помани мое слово, ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером». Я сумел

сделать и то и другое. Много лет спустя я встретился с мистером Дрэйсоном, и он согласился, что недооценил мою прыть.

Мир сильно изменился с тех пор, как я начал заниматься бизнесом, но до недавнего времени молодежь с ее блестящими идеями была никому не интересна. А сегодня многие хотят открыть свое дело, и возможностей для этого хватает. Молодые люди сталкиваются с отсутствием поддержки своих ярких идей. Сегодня всякий хочет быть предпринимателем, и есть множество вариантов для реализации этого желания. Творческая энергия и изобретательность предпринимателей — двигатель экономики, а большие компании и власть начинают понимать, что стартапы — это рабочие места будущего. Мы пытаемся убедить другие страны — Канаду, Австралию, США — перенять идею стартовых ссуд. Я уже говорил, но не грех и повторить: сейчас отличное время, чтобы начать новое дело.







---

## 32 Просчитанные риски



В начале 2014 года я занялся подведением итогов — куда шла и к чему пришла Virgin Group. Мы еще раз подтвердили нашу главную задачу — изменить бизнес к лучшему. Итак, мы инвестируем в пять ключевых потребительских секторов: путешествия и досуг, телекоммуникации и медиа, музыка и развлечения, финансовые услуги, медицина и здоровый образ жизни. При гендиректоре Джоше Бэйлиссе мы наконец все разложили по полочкам: стратегия работала! Новые компании Virgin Mobile и новые станции Virgin Radio позволяли нам продвигать бренд все дальше и дальше, не только в Британии — в Южной Африке, Азии и на Ближнем Востоке. Теперь бренд воспринимался как международный — об этом я всегда и мечтал. И все же нам было куда расти. Изучая данные, я зацепился взглядом за одну цифру: более 60 активных компаний бренда Virgin обслуживают более 60 миллионов клиентов по всему миру, принося более 24 миллиардов долларов ежегодного дохода. Я редко задумываюсь об огромном масштабе нашего бизнеса, но эти цифры меня впечатлили. Я отправил письмо Джошу и всему нашему топ-менеджменту — команде V, как мы их называем. «Потрясающие цифры. А теперь, может быть, к 60 компаниям и 60 миллионам клиентов добавим и 60 миллиардов долларов доходов?»





Одной из наших компаний, показатели которой росли именно так, как мне хотелось, был банк Virgin Money. В конце концов мы подумали — почему бы не вывести банк на фондовый рынок? Впрочем, за кадром оставались некоторые проблемы: гендиректор Джейн-Энн Гадхиа считала, что совет директоров ее не поддерживает. Это был плохой знак: каждой компании нужен сильный лидер, способный объединять людей, и особенно это важно при подготовке к выходу на биржу. Чутье подсказывало мне, что проблема, скорее всего, раздута. Но не прошло и нескольких дней, как все понеслось и закрутилось, и я даже забеспокоился, не придется ли Джейн-Энн уйти. Назначив на воскресный вечер заседание совета директоров, я позвонил Джейн-Энн. «Я совершенно не понимаю, что у нас происходит, — сказал я, — но очень хочу понять. Ты можешь прилететь ближайшим рейсом на остров Некер? Мы все обсудим».

Джейн-Энн прилетела в тот же день. Не успела она войти и бросить свои сумки, как стало ясно, что она невероятно взволнована и нервы у нее на пределе.

— Может, сходим на пляж? — предложил я. — Когда между пальцами песок, все воспринимается как-то спокойнее.

Так мы и поступили. Солнце грело наши спины, вода холодила ноги, а мы шли по кромке прибоя, любовались видами, смотрели на риф, слушали, как над головой кричат птицы и плещут о берег волны. Мы гуляли и разговаривали, и Джейн-Энн сказала, что не чувствует поддержки. Она говорила около двух часов, и я, кажется, все понял.

— Похоже, кто-то считает тебя занозой в заднице, — сказал я. — Но ты всегда была душой Virgin Money — еще когда компания существовала только на бумаге. Ты отличный лидер, ты многое сделала, и уж точно я не хотел бы тебя лишиться. Можешь рассчитывать на полную поддержку с моей стороны.

Ее честность и открытое сердце я ценил не меньше, чем ее бизнес-чутье. Она отчетливо представляла себе, что такое

Virgin Money, и хотела довести дело до конца. Я хотел того же. В дополнение к нашему разговору Джейн-Энн написала мне письмо, в котором представила свои соображения о выходе компании на биржу и положительные прогнозы на будущее: «Бизнес растет быстро, наши проекты реализуются, а коллектив работоспособен, предан делу и мотивирован. Я больше не хочу говорить о прошлом — я должна с оптимизмом смотреть в будущее, чтобы закончить работу, которую я начала много лет назад. Это в интересах компании и акционеров, удостоивших меня своим доверием. Спасибо за все».

Я написал письмо Уилбуру Россу, крупнейшему акционеру Virgin Money. К письму я приложил сообщение Джейн-Энн и объяснил свою точку зрения: «Мы с Джейн-Энн конструктивно побеседовали. Думаю, мы прояснили ситуацию. Она была сама скромность, поблагодарила за дружеское участие и попросила прощения, что ей пришлось ко мне приехать. Уверен, что она с новой энергией продолжит работу в интересах наших акционеров и завершит дело».

Назавтра состоялось заседание, и совет директоров решил продолжить подготовку к сентябрьскому выходу на биржу. Иногда со стороны и вправду виднее, чем в непосредственной близости. Бывает, что за деревьями не разглядеть леса — а я с Некера вижу всю картину благодаря некоторой отстраненности. Не стоит забывать, что бизнесмены относятся к своим компаниям как к детям. И если ты акционер — будь внимателен и осторожен, обеспечь им свободу и поддержку: пусть заботятся о своих детях. Если бы Джейн-Энн пришлось уйти, это отодвинуло бы IPO компании на несколько лет, нарушило бы ее работоспособность, деморализовало бы сотрудников и повредило бы бренду (нашему замечательному бренду!), не говоря уже о том, что в славной когорте женщин, возглавляющих ведущие компании, стало бы на одну меньше. И все ради чего?

Джейн-Энн раздавала животворящие пинки. Команда работала не покладая рук по суровому графику, и к сентябрю Virgin Money была готова к размещению ценных бумаг. Однако рынки лихорадило, а мы столкнулись с еще одной неожиданной проблемой: независимость Шотландии. Референдум был назначен на 18 сентября, и чем ближе была эта дата, тем яснее становилось, что результат непредсказуем. Это подтверждали и опросы. А Virgin Money базировалась в Эдинбурге, и таких компаний, которым навредил бы выход Шотландии из состава Соединенного Королевства, было немало. Джейн-Энн считала, что объявление независимости задержит публичное размещение акций на год с лишним, и расстраивалась, что нам придется переезжать на юг.

Я надеялся, что Шотландия останется с Великобританией, но не только из-за бизнеса — еще и по личным соображениям. Моя жена и ее семья — шотландцы, во мне тоже есть шотландская кровь, и я горячо люблю эту землю. Я считал, что для шотландцев лучше оставаться в составе Соединенного Королевства, однако рассудил так: в публичных выступлениях разумнее сохранять нейтральную позицию, ведь решать все-таки самим шотландцам. За пару дней до голосования я был на Украине, где пытался убедить лидеров бизнес-сообщества выступить за прекращение конфликта. Атмосфера в Киеве была крайне напряженной — прошло всего несколько месяцев после революционных событий на майдане Незалежности, а на востоке страны по-прежнему маячила тень России. На Ялтинском саммите я участвовал в публичной дискуссии о необходимости возвращения России в международное сообщество и о той роли, которую могут сыграть бизнесмены в примирении сторон. Когда я вышел со встречи, меня окружили украинские журналисты и совершенно запутали своими вопросами. Все это оттеснило проблему независимости Шотландии куда-то на задворки сознания, и на вопрос журналиста Bloomberg я ляпнул, не задумываясь: «Если

Шотландия выйдет из состава Великобритании, это будет полной катастрофой». Очень нейтрально, нечего сказать!

У себя блоге я попытался подверстать под эти слова обоснование: «Как бизнесмен, который не может не учитывать экономику, благополучие и безопасность Шотландии, я думаю, что она обязательно должна остаться в составе Соединенного Королевства. Понятно, что шотландцы хотят перемен. И перемены, вне зависимости от результатов референдума, весьма вероятны. Если результаты окажутся такими, как предсказывают опросы, голосование не приведет ни к отделению Шотландии, ни к сохранению союза в его нынешнем виде. Сохранить статус-кво уже не получится, полномочия шотландского парламента следует расширить». К счастью, граждане Шотландии выбрали остаться с Великобританией, а в Лондоне пообещали дать им больше свободы действий. Я редко рад ответу «нет», но это был тот самый случай. Как только рынки стабилизировались, мы решили, что пришло время для публичного размещения акций.

\*

Больше всего я люблю две вещи — идти на обдуманные риски и помогать развитию бизнеса. На этом фундаменте я построил Virgin, но занимался целевыми инвестициями и за пределами группы — например, как я уже говорил, однажды мне захотелось вложиться в Twitter. А не так давно этот мой подход привел к появлению полноценной стратегии венчурных капиталов. Наша инвестиционная команда во главе с Йонно Эллиоттом находит совсем желторотые инновационные компании, и мы, чтобы поддержать их развитие, делаем относительно небольшие вложения. Портфель из более чем 35 компаний в различных областях, от здравоохранения до образования, от IT до финансовых услуг, постоянно растет. Я, как всегда, любопытен и считаю, что если у тебя есть ресурсы — ими надо пользоваться.

У нас очень простая инвестиционная политика: поддерживать те компании, которые, как нам кажется, могут изменить жизнь к лучшему. Глупо что-то делать только ради финансовой выгоды — обычно это приводит к провалу. Любая известная компания, хоть Pinterest, хоть Slack (тоже мои вложения), тоже с чего-то начинала. Самые лучшие, самые целеустремленные стартапы — это живые, дышащие примеры для новых поколений: они показывают, что творческий подход, инновации и честный тяжкий труд действительно могут изменить мир к лучшему.

Всякий раз, когда я общаюсь с молодежью или пишу в своем блоге, я думаю о главном: как помочь людям, которые ищут положительные примеры, стать лидерами — такими лидерами, которые потом и сами будут воодушевлять начинающих предпринимателей. У моей сетевой известности есть и еще один плюс — она чрезвычайно полезна при поиске самых интересных стартапов для наших инвестиций. К нам вечно стоит длинная очередь из предпринимателей, которые изнывают от желания поделиться своими блестящими идеями. А мне всегда интересно их слушать, и я беседую с ними на Некере, во время путешествий, в Сети, да где угодно.

Мне часто задают один и тот же вопрос: что я буду делать, если потеряю все свои деньги и должен буду начать все с нуля? И правда — что? Для начала я должен убедиться, что не просто обанкротился, а обанкротился красиво, эпически — в общем, круче всех. Потом я подпишу побольше 10-фунтовых банкнот и продам их (если повезет, то дороже, чем по 10 фунтов). Потом перечитаю свои заметки, найду идеи получше, о которых и думать забыл, и начну их воплощать. Хотя деловая жизнь с тех пор, когда я начинал, конечно, сильно изменилась, принципы неизменны и по-прежнему вполне подходят под мои способности: искать рынки, требующие встряски, придумывать, как

можно улучшить жизнь людей, находить тех, кто способен все это претворить в жизнь. Если ты предприниматель — это на всю жизнь. Какую-нибудь нишу да найду.

Правда, насколько хорошо у меня это получится — спорный вопрос. Все помнят, как в 2014 году мой друг Илон Маск в интервью *Management Today* сказал (хотя и клялся потом, будто его неправильно поняли), что мне не хватает практических технологических навыков: «Мне нравится Ричард, и я считаю, что он делает классные вещи. Но технологии — это, пожалуй, не самая его сильная сторона». В какой-то мере мой друг был прав. У него иначе устроена голова — еще и поэтому мы с ним так поладили. У него куда более обширные знания в области технологий, чем у меня, он не упускает из виду никакие мелочи, никакие детали, тогда как я мыслю более широкими понятиями. Возможно, мы могли бы составить отличную команду! Однажды он приехал к нам в гости на выходные, и я пошутил: «Если когда-нибудь ты избавишься от своих венчурных предприятий, приходи ко мне, я тебе что-нибудь подыщу — только сначала подтяни навыки общения».

Что я действительно умею, так это придумывать занятные идеи и находить изумительных людей для их реализации. Точно так же я отношусь и к инвестициям в стартапы. Я не всегда вникаю в детали — что умеет то или иное мобильное приложение, чего оно не умеет, — меня намного больше интересуют личности, стоящие за компанией, их цели в рамках проекта. Я с радостью вложусь в компанию, которая в итоге все равно прогорит, если это поможет мне найти человека, который сможет изменить мир к лучшему. Предприниматели — это создатели рабочих мест и творцы будущего. В наших силах — под «нами» я имею в виду тех людей, кому посчастливилось достичь кое-какого успеха, — как можно лучше обеспечить их поддержкой. Ведь это настоящий подарок — наблюдать, как люди выводят свои стартапы

на новый уровень, преобразуют мир, помогают другим иначе смотреть на свою жизнь, иначе мыслить, иначе делать бизнес.

Когда я знакомлюсь с предпринимателями, особенно в сфере технологий, меня часто поражает их молодость. Впрочем, я и сам начинал подростком. В те годы на слуху было еще одно имя — Анита Роддик, предприниматель (хотя это слово еще никто не употреблял), основательница компании Body Shop. Тогда повсюду были сплошные госкомпании — British Airways, British Steel, British Telecom, British Coal, British Gas, British Rail. Всем управляло государство, причем крайне неэффективно. «Приличные люди» не занимались предпринимательством. Оно считалось грязным делом — как будто сама мысль о том, что можно «делать деньги», была ниже человеческого достоинства.

К счастью, за последние 50 лет отношение изменилось, постоянно происходят какие-то прорывы, что не может не работать. Сегодня я надевал очки от Snapchat, чтобы снять видео, как я играю в теннис на корте, затем мне позвонили из восточноафриканской компании М-Кора, в которую мы инвестировали: она занимается поставками солнечной электроэнергии. А завтра появится еще какая-нибудь прорывная технология. Теперь повсюду есть предприниматели, и общество от этого только выигрывает.

Есть популярное мнение, что, если ты не добился успеха в технологиях к 27 годам, тебе уже едва ли что-то светит. Считается, что тот же принцип работает и в музыке, хотя, конечно, многие артисты начинают карьеру и позже 27. Здорово, что такие молодые люди добиваются успеха в бизнесе, и мне бы очень хотелось рассчитывать на зрелость их взглядов — чтобы богатством и влиянием они пользовались исключительно в благих целях. Хочется верить, что они достаточно взрослые, чтобы заботиться не только о доходах своих компаний, но — это самое важное — и о людях, которые на них работают. Мой опыт подсказывает, что у кого-то



ответственность есть, у кого-то ее нет. Это как с выигрышем в лотерею — предприниматели, которые очень быстро заработали огромные деньги, могут растеряться, не понимая, что с ними делать. В Сан-Франциско я познакомился с основателем WhatsApp Яном Коумом после того, как Facebook купил его приложение за 19 миллиардов долларов. Он был слишком молод и богат, поэтому не сильно задумывался, как все это изменит его жизнь. Но, к счастью, он и вправду хотел заботиться о своей команде разработчиков и планировал использовать свои деньги как инструмент для добрых дел; уверен, что он так и поступит. За 50 лет я обзавелся богатым опытом, как распоряжаться своими деньгами, — теперь я знаю, чего хочу, и гораздо лучше понимаю, на каких делах мне следует сосредоточиться.

Если я поглядываю в сторону других компаний, не входящих в Virgin, значит ли это, что я меньше интересуюсь своим собственным брендом? Вовсе нет. Когда я писал «Теряя невинность», мы все еще боролись за выживание, и книга описывала все наши битвы. Прошло двадцать лет, и позволить Virgin Group пойти ко дну — это было бы с моей стороны чрезвычайно глупо: мы построили надежнейший бренд, с которым можно продолжать игру. Теперь у меня есть больше свободного времени, и я могу высказываться о различных проблемах, которые меня волнуют, — более того, я призываю и других поступать так же. Однако меня немного смущает, что Virgin утрачивает вкус к риску. Теперь, впервые за все время, у нас появились ресурсы для долгосрочных проектов. Мы можем заняться строительством гостиниц, круизных кораблей и космолетов — всем тем, что окупится только через несколько лет. Нам больше не требуется каждую неделю продавать столько-то музыкальных записей, чтобы свести баланс, и не нужно за полтора месяца запускать новую авиакомпанию, только чтобы остаться в бизнесе. Зато теперь жизненно важно сохранять

тот юношеский задор, который сопровождал меня в самом начале. Нельзя впадать в самодовольство, надо оставаться таким же легким на подъем и так же быстро реагировать на открывающиеся возможности. Есть опасность, что без меня Virgin станет слишком благоразумной, разучится рисковать. Мне как основателю компании рисковать проще. А гендиректору или члену совета директоров — сложнее: они-то играют чужими деньгами. Но я совершенно уверен: здоровый авантюризм, на котором стоит Virgin, — это нечто глубинное, где-то рядом с бизнес-интуицией. С разумной стратегией инвестирования и отличной командой мы обречены на дальнейший успех, но только если сами не будем прятать голову в песок.

\*

Когда мы готовились к публичному размещению акций Virgin Money, такие же планы вынашивала и Virgin America. И если для первой компании камнем преткновения стала Шотландия, то у второй сложности возникли во втором по величине штате США — Техасе.

Когда в декабре 2010 года мы впервые заявили в Даллас на открытие наших рейсов из Лос-Анджелеса, я напялил кожаные штаны, сапоги со шпорами и ковбойскую шляпу и погнал впереди себя техасских коров лонгхорнов. Немного потренировавшись, я управлялся со стадом не хуже короля вестернов Джона Уэйна (по крайней мере мне так казалось).

— Такого Даллас еще не видел, — сказал мне управляющий аэропортом.

Это прозвучало двусмысленно.

— Не знаю, что вы имели в виду, — улыбнулся я, — но сочту это за комплимент.

Меня — по-прежнему в ковбойской шляпе — представили Вилли Нельсону, который только-только вышел из-под ареста: его взяли за марихуану, найденную в его гастрольном

автобусе. Тем же вечером он выступал в Оперном театре Далласа на нашей вечеринке «Освободите Вилли!», а до этого пригласил меня к себе в автобус. Скажем так: к началу его выступления мы оба были совсем-совсем на расслабоне!

Работать в аэропорту Форт-Уэрт было здорово, но мы хотели летать и через Лав-Филд — аэропорт, расположенный в деловом центре города: это было бы удобнее для бизнес-пассажиров. Но Лав-Филд был долгие годы закрыт для коммерческих авиакомпаний. В 1979 году была принята поправка Райта, строго ограничивающая воздушный трафик в Лав-Филд. Благодаря этой поправке местная компания Southwest Airlines фактически получила монополию. Конкуренции не было, выбора не было, и клиентов быстро принялись грабить. За пять лет стоимость билетов выросла на 37% — крупнейшее повышение цен для аэропорта таких размеров.

Когда в октябре 2014 года поправка Райта была отменена, мы воспользовались возможностью вернуть честную конкуренцию на рынок. Мы не так уж много просили — всего два посадочных выхода. Мы получили одобрение министерства юстиции, но если бы все было так просто! Впрочем, в авиационной отрасли так всегда. Компания Southwest хотела сохранить свою монополию — и, будучи местной компанией, она обладала огромным влиянием. Чтобы ее обойти, мы разработали план, как заставить Даллас врасплох: внезапный десант и пресс-конференция. Я примчался с Некера и тут же радостно ввязался в кулуарные политические дебаты о контроле над терминалами. Мы начали продавать билеты во все пункты назначения, куда мы планировали летать: от Нью-Йорка и Вашингтона до Сан-Франциско и Лос-Анджелеса. Конечно, у нас так и не было стояночных мест, но разве это могло нас остановить? Наше безумное мероприятие превратилось в нечто среднее между политическим митингом и вечеринкой, да еще и совпало с Синко де Майо — мексиканским национальным праздником, который отмечают

и здесь, в Техасе. В итоге нашу петицию в поддержку конкуренции на свободном рынке подписали больше 28 тысяч человек. Послание нашло адресатов.

Впрочем, радовались не все. Дженнифер Гейтс, чуть ли не главная в городском совете Далласа, прислала нам электронное письмо, сообщив, что она в ужасе, особенно от моего поведения на вечеринке: «Должна вам сказать, что я потрясена сегодняшними новостями. По мнению Virgin, доступ к терминалам аэропорта можно получить при помощи текилы и скачущего по головам Брэнсона. Такой подход умаляет важность решения, которое, как я считаю, должно приниматься с учетом наших юридических рекомендаций и интересов всего Далласа».

Я ответил ужасно любезно, напомнив ей, что она не видит всей картины: «Очень сожалею, если сообщения о нашем вчерашнем мероприятии — равно как и о том факте, что я скакал по головам, — вас задели, — писал я. — Это была обычная вечеринка для наших сторонников, а мы всего лишь рассказали школе KIPP Далласа, что в первый же день продаж в Лав-Филд мы собрали 55 тысяч долларов на их школьные экскурсии. Я спросил у наших гостей, отметить ли это событие выпивкой, и все (ничего удивительного) согласились. Точно так же 30 лет назад поступил Херб Келлехер, основатель Southwest Airlines: именно он научил нас, как повысить уровень конкуренции и снизить стоимость билетов. Мы хотели привлечь внимание и, надеюсь, выбрали для этого способ, который заставил людей улыбнуться. У меня и в мыслях не было кого-то обижать. Я очень сожалею, если кого-то оскорбил. Мы уважаем городское управление и надеемся, что нам дадут возможность предоставлять услуги пассажирам Далласа по более низким ценам и создать хотя бы небольшую конкуренцию на рынке».

В кулуарах влиятельные местные лоббисты давили на городское руководство. Мы защищались с юмором: в день

принятия решения городским советом Далласа мы распространили ироническое любовное письмо, которое я написал для Лав-Филд. Видео, в котором я тосковал из-за своей неразделенной любви, разлетелось невероятно быстро:

*«Моя дражайшая Лав-Филд! С тех самых пор, как я узнал, что у нас с тобой есть шанс, я думаю только о тебе. Мой соперник хочет, чтобы ты принадлежала только ему. Я же предлагаю потягаться за твою любовь. Нет, я требую этого. В конце концов, ни у кого не должно быть монополии на твою любовь. Мои молодые, но зрелые самолеты тоскуют по твоим взлетным полосам. Ты заставляешь мою душу парить высоко-высоко, а цены — опускаться низко-низко. Ты заняла место у окна к моему сердцу, милая. Пришло время отправить нашу любовь в полет, невзирая на то, как сильно нас хотят разлучить.*

*Твой возлюбленный Ричард»*

На следующий день под общественным давлением, а также благодаря блестящей работе нашей команды и здравому смыслу властей мы наконец заполучили свои стояночные места. Я был счастлив, что наши усилия по завоеванию сердец и умов публики не пропали впустую. Это лишний раз доказывает, что одних сухих фактов недостаточно, чтобы склонить чашу весов в вашу пользу. А вот отличная история — если вам хватит обаяния и здорового нахальства — может все перевернуть.





---

## 33 Несчастный случай

В октябре 2014 года, за несколько недель до следующего запланированного испытательного полета, я прилетел в Мохаве, чтобы вместе с командой Virgin Galactic потренироваться в условиях, приближенных к реальным, и провести увлекательнейший учебный полет с перегрузками.

Старший пилот Virgin Galactic Дэйв Макэй взял меня с собой в Extra 300L — небольшой, но сверхбыстрый и надежный учебный самолет. Я вспомнил, как в одном британском телешоу мне пришлось полетать на самолете Spitfire. Я утверждал, что Spitfire — лучший самолет в мире, и перевозил до небес его невероятную красоту и управляемость. И вот мне представилась возможность это доказать, когда пилот выполнял штопор. Все было рассчитано до миллисекунды, но на меня вдруг напала жуткая тошнота. Тошноте все равно, в какой ты форме, она может одолеть даже самое тренированное тело. Ты можешь часами тренироваться, ты можешь приучить себя справляться со страхом, вызывающим тошноту, но ты все равно от нее не застрахован. Я кое-как прикрыл видеокамеру, смотревшую на мое лицо, и меня тут же вырвало. Хорошо еще, что я попал в бумажный пакет и не перепачкал красивый винтажный интерьер самолета.

И я совершенно не хотел, чтобы такой конфуз случился и в Extra 300L. Я вспомнил об одной маминой

хитрости — когда-то она работала стюардессой, а в те времена самолеты трясло куда сильнее. Она советовала быстро сделать несколько больших глотков сливового сока, чтобы успокоить желудок, так что перед тем, как пристегнуть ремни, я махом влил в себя целый стакан. Это была не самая лучшая мысль. Я и забыл, что моя мама тоже дислексик: сливы помогают при запоре, а не успокаивают желудок...

Главная цель этого полета заключалась в том, чтобы научиться более уверенно и спокойно переносить перегрузки в ситуации реального полета. Кроме того, я должен был испытать состояние микрогравитации — так называют почти полную невесомость — и совершить приземление, точь-в-точь походившее на типичную посадку SpaceShipTwo на взлетно-посадочную полосу в Мохаве.

Самолет Extra 300L — это двухместный моноплан, в котором первый пилот сидит сзади, а второй пилот (то есть я) — спереди. Иными словами, мне открывался самый лучший вид. Мы любовались красотой пустынного пейзажа — красотой, которая сделалась зловещей, когда мы подлетели к знаменитому кладбищу самолетов, остовам старых коммерческих авиалайнеров, медленно ржавеющих в пустыне. Я смотрел вниз, а Дэйв постепенно повышал перегрузки, поднимая самолет все выше и выше. Сначала 2g, потом 2,5g, потом 3g, потом 3,5g — а затем перегрузки начали снижаться. Я применял антиперегрузочный прием, которому научился во время тренировок, и, к счастью, прекрасно себя чувствовал все время полета, избавившись от сливового сока еще на земле.

— Может, сделаем мертвую петлю? — обнаглев, спросил я.

Очень хотелось пощекотать себе нервы. Дэйв — рожденный пилот, и он был только рад выполнить мою просьбу. Мы прокрутили несколько петель, а потом он решил сделать мне сюрприз, выполнив еще и бочку. Я даже попробовал порулить самолетом. Это было непередаваемо,



и я почувствовал, что теперь-то уж точно готов к космическому полету. Когда мы приземлились, Дэйв обернулся ко мне.

— Ты никогда не думал стать пилотом? — спросил он.

Я даже задумался.

— Честно сказать, никогда. Я себе не доверяю, вечно блуждаю где-то в облаках. На воздушном шаре все проще. Он сам по себе блуждает в облаках, без моей помощи!

Вечером мы устроили грандиозную встречу всех участников нашей гонки за XPRIZE. Приехал даже Берт, как обычно, набитый умопомрачительными байками и житейской мудростью. Я болтал с Брайаном Бинни, Ануше Ансари, Питером Диамандисом и его бандой, и все мы шумно удивлялись, как быстро пролетели 10 лет.

Потом я сбегал в ангар FAITH, чтобы хоть краем глаза взглянуть на форму, которую мы наденем для полета в космос. Мне пообещали, что мы будем выглядеть в ней сурово и загадочно. Дизайнер ждал меня в переговорной, и на нем было надето нечто невообразимое. Я было решил, что это и есть форма, и загрустил. Лоуренс Мидвуд работал в Y-3 — коллаборации японского дизайнера Ёдзи Ямамото и компании Adidas. Я не слишком слежу за веяниями моды, и мне показалось, что он просто не переодел пижаму.

— Ты сегодня утром не забыл одеться? — пошутил я.

К счастью, шутку он оценил, а форма, которую он мне показал, кардинально отличалась от его собственного обложения. У меня даже мурашки побежали по спине, когда я натянул на себя универсальный летный костюм. Дизайнер объяснил, что он сделан из теплоизолирующего материала под названием Nomex Meta-Aramid и что выкройки были построены с помощью 3D-моделирования. Но главное, выглядел костюм потрясающе.

Дом-пирамида Берта был на месте, в пустыне. После проверки я пригласил туда группу наших будущих астронавтов, чтобы рассказать им о новостях. Я давно не был в пирамиде

и заметил, что среди изображений пришельцев и чертежей причудливых самолетов появилось кое-что новенькое. Это было совершенно в стиле Берта — повесить на стену накладные бакенбарды. Удивительно! Я оглянулся и увидел, что у всех на лицах написано такое же восхищение.

Покидая Мохаве, я даже не представлял, что следующий приезд окажется для меня самым трудным путешествием в жизни.

\*

*От: Джордж Уайтсайдс*

*Кому: Ричард Брэнсон*

*31 октября 2014 г., 7:07*

*Погода портится. Будем держать тебя в курсе.*



Ранним утром 31 октября 2014 года я сидел дома на Некере и волновался как школьник. По дому были развешаны украшения к Хэллоуину, стояли декорации для вечеринки, все примеряли костюмы. Но мыслями я был не здесь: вот-вот должны были прийти важные новости из пустыни Мохаве, где Scaled Composites планировала очередное испытание — четвертый активный полет SpaceShipTwo. Старт задерживался из-за погодных условий, и напряжение росло. Я сидел как на иголках и ждал новостей от генерального директора Джорджа Уайтсайдса и команды Virgin Galactic.

*От: Джордж Уайтсайдс*

*Кому: Ричард Брэнсон*

*31 октября 2014 г., 9:22*

*По взлету. Пока ветер сохраняется.*

Ага! От нетерпения у меня дрожали пальцы. Если этот испытательный полет пройдет успешно, SpaceShipTwo будет летать быстрее, чем раньше, преодолеет скорость звука,

взмлет в небо к границе космоса и поднимется выше, чем любой другой коммерческий самолет. Это станет еще одним огромным скачком, и коммерческие космические путешествия будут уже не за горами.

Вернувшись на Некер из Мохаве, я дал интервью о Virgin Galactic съемочной группе Sundog Pictures, которая делала документальный фильм о моих полетах на воздушных шарах. Я взахлеб рассказывал о летных испытаниях и о своей надежде полететь в космос уже в следующем году, после успешного завершения запланированных на ближайшие месяцы активных испытательных полетов.

*От: Джордж Уайтсайдс*

*Кому: Ричард Брэнсон*

*31 октября 2014 г., 9:57*

*Обновление: если будем проводить отстыковку, то, скорее всего, в десять минут второго.*

На площадке Аэрокосмического порта Мохаве в Калифорнии царил оптимизм, подогреваемый успехом предыдущих трех активных летных испытаний. Ветер понемногу стихал, и, судя по всему, SpaceShipTwo должен был подняться в воздух. Команда специалистов Scaled Composites находилась в центре управления, а сотрудники Virgin Galactic, вооруженные специальным оборудованием, наблюдали за испытаниями снаружи.

В 12:20 по местному времени WhiteKnightTwo с пристыкованным SpaceShipTwo пошел на взлет. Материнский корабль плавно оторвался от взлетно-посадочной полосы и взмыл вверх, к отметке 15 200 метров. Кораблем-носителем управлял Дэйв Макэй, а в космическом корабле за штурвалом находились пилоты Scaled Пит Сиболд и Майк Олсбери.

В 13:10 космический корабль штатно отстыковался от WhiteKnightTwo и начал свой свободный полет в ясном

синем небе. Перед тем как запустили ракетные двигатели, пилоты на какие-то секунды оказались в свободном падении. Потом их прижало к креслам, и SpaceShipTwo начал запланированный набор высоты к нижней границе космоса.

Тут, на Некере, я гипнотизировал iPad в ожидании сообщения от Джорджа Уайтсайда с новой информацией об испытаниях. И тут мне позвонил Сэм из Филадельфии, где он тренировался на центрифуге и проходил медицинское обследование для нашего будущего совместного полета в космос. Конкретной даты полета еще не было, но с каждым успешным испытанием этот момент приближался. Сэм звонил из исследовательского центра, и я удивился, как удачно он выбрал время.

— Сэм, — торжественно сказал я, — в эту самую минуту WhiteKnightTwo летит на высоте 18 километров над пустыней Мохаве, а SpaceShipTwo готовится к отстыковке. Если испытание пройдет хорошо, совсем скоро в этом космическом корабле окажемся и мы.

В телефоне затрещало, и на экране iPad появилось уведомление о новом письме от Джорджа.

— Папа?

Я молчал, и Сэм, очевидно, почувствовал: что-то не так.

— Сэм? Сэм, мне надо идти. Там что-то случилось. Я тебя люблю.

*От: Джордж Уайтсайдс*

*Кому: Ричард Брэнсон*

*31 октября 2014 г., 10:17*

*Плохие новости. Кажется, мы потеряли корабль.*

*Что с пилотами, не знаю. Напишу подробнее, когда получу информацию.*

Меня затошнило. Накатила буря чувств — грусть, растерянность, страх. Казалось, я целую вечность тупо смотрю

в экран, хотя на самом деле прошло всего несколько секунд. Я принял решение и отправил ответ.

*От: Ричард Брэнсон*

*Кому: Джордж Уайтсайдс*

*31 октября 2014 г., 10:18*

*Очень, очень сожалею. Сейчас же отправляюсь к вам. Уже в пути.*

— В Мохаве беда, — крикнул я Хелен, выбежав из Храма. — Срочно выезжаем!

Пробравшись через декорации к Хэллоуину, мы схватили сумки и паспорта и уже через несколько минут запрыгнули в скоростной катер. Я решил позвонить по пути в Мохаве и выяснить, какую информацию удалось собрать моей команде, чтобы прилететь уже подготовленным.

Я не знал, что случилось в пустыне, но чувствовал, что мое место там. Мы не представляли, с чем придется иметь дело, но было ясно одно: мы будем разбираться вместе.

Примерно через две минуты после отстыковки SpaceShipTwo, несясь на сверхзвуковой скорости, развалился в воздухе. На тот момент мы не знали, живы ли пилоты Scaled или нет. Кроме того, мы понятия не имели, что ждет Virgin Galactic и нашу космическую программу. Но я понимал, что не могу бросить людей. Когда мой самолет вылетел из Топтолы, я написал в Twitter: «Все мои мысли с @virgin-galactic & Scaled, спасибо за ваши слова поддержки. Уже лечу в Мохаве, чтобы быть с командой».

Наконец я прилетел в США. Джордж уже собрал всю команду Virgin Galactic в Мохаве и проявил себя истинным лидером: было необходимо поддержать сотни людей, ставших свидетелями катастрофы, вернуть им мужество. В то же время Национальный совет по безопасности на транспорте (NTSB) собирался начать собственное расследование

инцидента. Я обдумывал, что смогу сказать или сделать, какая от меня может быть польза в этом отчаянном положении. Мы сели в Майами на дозаправку. Мне как воздух были нужны новости, я изо всех сил пытался собраться с мыслями, прежде чем появиться в космопорту. Майк Мозез, руководитель программы, сам по каплям получал подробности от оперативных служб и специалистов Scaled из Центра управления, а также от Дэйва Макэя из корабля-носителя WhiteKnightTwo. В какой-то момент, когда команда уже собралась вместе, пришли хорошие новости — с Дэйвом и WhiteKnightTwo все в порядке. Через окно было видно, как приземлился корабль-носитель — как будто вернулся домой давно пропавший друг. Майк выбежал из комнаты и взволнованно поздравил Дэйва с возвращением на Землю.

Когда мы вошли в воздушное пространство Мохаве, меня не покидало чувство, что мы летим там же, где всего несколько часов назад пролетал SpaceShipTwo. Самолет сел в нескольких метрах от ангара FAITH. Вокруг уже собирались журналисты. Джордж и Кристин выбежали нас встречать, и мы с Хелен, не успев еще ступить на землю, крепко их обняли: это были первые слезы за весь день.

Я отправился в FAITH, и мне сразу удалось влиться в команду специалистов Virgin Galactic и Scaled, которые наблюдали за испытаниями.

Рик Стуркоу летел в самолете, который следовал за космическим кораблем. Он лучше всех видел, как разрушился SpaceShipTwo, но и он не мог сказать точно, что именно произошло. По его словам, парашют одного из пилотов совершенно точно раскрылся — позже мы узнали, что это был парашют Пита Сиболда, — и он следил за его спуском, молясь, чтобы пилот выжил. Пита выбросило из корабля, при этом он по-прежнему был пристегнут к креслу. Каким-то чудом его не задело разлетевшимися обломками. Он падал с высоты 7600 метров, потеряв сознание. Очнувшись, он

сообразил, что нужно высвободиться из ремней и отстегнуться от кресла — тогда парашют раскроется автоматически.

Главной задачей Рика было дать координаты места приземления пилота, чтобы к нему как можно скорее прибыли спасатели. Правда, зная, что на такой скорости и такой высоте никто и никогда не выживал, Рик не испытывал оптимизма. Сначала он увидел падающую фигурку, потом — крошечную точку под ярким красным куполом парашюта. Но затем каким-то чудом он разглядел, что Пит поднял правый кулак, показывая, что он, вопреки всем ожиданиям, жив, дышит и борется за жизнь. Приземляясь, Пит страшно грянулся о землю; он сломал ключицу и получил сильное сотрясение мозга, но все-таки выжил. По координатам, переданным Риком, к месту приземления уже мчались первые спасатели. Пита доставили в больницу Antelope Valley Hospital. Он стал едва ли не первым, кто выжил после аварии на сверхзвуковой скорости. Пережить катастрофу на такой скорости, на такой высоте — разве это не чудо? Да и Пит настоящий боец.

Теперь оставалось только ждать — нужно было расшифровать огромное количество материала, записанного в кабине погибшего корабля, чтобы точно определить, что же произошло. Я зашел в соседний ангар — поговорить со специалистами NTSB. Они рассказали нам об основных правилах: как они будут себя вести, как следует вести себя нам, что мы можем и что не можем говорить. Мы согласились, что с обеих сторон следует открыть предельно прозрачные каналы коммуникации и объединить усилия по расследованию, которое должно было занять около года.

Я сказал председателю NTSB Кристоферу Харту: «По моему мнению, самое главное, что сейчас мы делаем все возможное для пилотов и их семей. И, конечно, принципиально важно докопаться до сути этой трагедии, чтобы извлечь соответствующий урок, и чем быстрее, тем лучше».

К этому времени спасатели уже добрались до места, где разбился космический корабль. Сверху летали вертолеты новостных агентств — картинка с обломками была на экранах телевизоров по всему миру. Очень скоро стало ясно, что худшие опасения оправдались: второй пилот Майк Олсбери погиб. Вероятно, его убило еще в корабле, когда тот начал разваливаться. Тело Майка, пристегнутое ремнями к креслу, нашли в пустыне. Все были безутешны и только растерянно переглядывались.

Я ненадолго покинул FAITH, чтобы встретить Сэма, который прилетел из Филадельфии.

— Папа, мне очень жаль, — сказал он, и я стиснул его в объятиях. Как же хорошо, что он рядом.

— Спасибо, что прилетел. Я не знаю, чем тут помочь, но давай сделаем все, что сможем.

Мы отправились обратно в FAITH, чтобы пообщаться с командой Virgin Galactic, и по лицам людей было понятно, как им тяжело. Они горько оплакивали гибель Майка Олсбери и потерю корабля. Еще утром они стояли под лучами солнца и надеялись на успех испытаний, а мечты рухнули прямо у них на глазах.

В NTSB нам показали первый снимок двигателя и топливных баков SpaceShipTwo на земле — они не были повреждены. Теперь мы точно знали — они не взорвались. Какие бы гадости ни писала пресса по горячим следам, взрыва не было — причиной катастрофы стал не ракетный двигатель.

Я вернулся к специалистам Virgin Galactic. Я понимал, что моя задача — как-то их поддержать и поблагодарить за все, что они сумели сделать. Иногда держаться и сохранять спокойствие — единственно возможный выбор. В таких случаях я всегда боюсь, как бы самому не расплакаться. Если случилась беда, как в Мохаве, очень важно держаться друг друга — и, конечно, не сорваться. К счастью, перед своей командой я сумел не расклеиться. Главное — не думать только о себе,



ставить себя на место других людей и пытаться сделать для них все возможное. Иногда лучше положиться на мудрость собственного сердца. В тот день я сказал:

— Думаю, всем нам сейчас нужны самые крепкие в мире объятия.

Одни люди верят в Бога (а кто-то из них по-настоящему набожен), другие нет. Но язык объятий понимают все. Мы стояли посреди ангара, который еще несколько часов назад был домом для SpaceShipTwo, и просто обнимали друг друга. Это помогло — у нас немного поднялось настроение, и мы как-то смогли дотянуть до конца дня.

На сердце стало чуть теплее, а на душе чуть спокойнее, но меня по-прежнему терзала одна мысль. Она билась где-то в глубине сознания, и я понимал, ловя взгляды коллег, что она тревожит не меня одного.

Что будет дальше?

Что еще может случиться?





---

## 34 Только вперед



Несмотря на запреты, связанные с расследованием NTSB, я считал, что обязан поделиться с миром информацией (той, которой было можно) о гибели SpaceShipTwo. Я решил, что правильнее всего будет собрать пресс-конференцию. Но решить — одно дело, а собрать — другое: не было ни одного свободного помещения. Тогда Сэм вместе с Томом Уэстреем, сотрудником Virgin Galactic, притащили из дальнего конца что-то вроде небольшого помоста и установили его прямо на автомобильной парковке. Журналисты повытаскивали свои диктофоны, и пресс-конференция в пустыне началась.

Первыми выступили представители NTSB с результатами предварительного расследования. Они уверенно заявили, что ракетный двигатель был найден на земле без повреждений. Затем Джордж Уайтсайдс очень точно выразил наши общие чувства: «Космос суров, и сегодня был тяжелый день. Мы будем всячески способствовать расследованию, выясним, что произошло, и сделаем соответствующие выводы. От таких тяжелых дней часто зависит будущее. Мы в долгу перед теми, кто летал на этих кораблях, и перед теми, кто упорно трудился над их созданием, поэтому мы обязаны разобраться в случившемся и двигаться дальше. Именно так мы и поступим».

Потом настал мой черед, и я поднялся на помост с листком бумаги, на котором набросал кое-какие заметки. Обычно

я обхожусь без черновиков, но в этой ситуации, учитывая четкие указания NTSB, я хотел подобрать предельно точные, не допускающие двоякого толкования слова. Я поддержал Джорджа и поделился своими собственными соображениями, выразив решимость извлечь уроки из случившегося. «Пытаясь выйти за границы человеческих возможностей и технологий, мы стоим на плечах гигантов. Вчера мы потерпели неудачу. За величайшими достижениями человечества всегда стоит огромная боль. Мне выпала честь знать самых смелых, ярких, решительных и жизнерадостных людей — и это наша команда. Мы твердо решили почтить отвагу пилотов и всей команды, сделав необходимые выводы из этой трагедии. Только тогда мы сможем двигаться дальше, объединенные общим желанием расширить пределы человеческих устремлений».

Какое-то время после первой пресс-конференции нам не разрешали делиться подробностями о причинах трагедии, поскольку NTSB еще продолжал свое расследование. Те, кто все знал, не могли ничего рассказать. Зато те, кто не знал ничего, болтали без умолку: отдельные журналисты распространяли очень много спорных — и даже ложных — сведений. У нас в голове не укладывалось, как люди, совершенно не владеющие информацией по теме, смеют изображать из себя экспертов и почему ведущие СМИ дают им слово.

Я слишком стар и толстокож, чтобы обращать на это внимание, но мне было очень обидно за наших людей, на которых обрушились всевозможные обвинения и сенсационные заявления, пока они оплакивали Майка Олсбери и пытались смириться с гибелью SpaceShipTwo. Специалисты Virgin Galactic еще не успели подготовить официальный отчет и предоставить актуальную информацию, а местный блогер уже заявил, будто видел, как взорвался двигатель SpaceShipTwo. Это было полное вранье, но за него тут же ухватились критики ракетных технологий.

Журналисты заглотили наживку, и вот уже, например, агентство Associated Press пишет в своем Twitter: «СРОЧНО: Свидетели утверждают, что после запуска ракетного двигателя SpaceShipTwo взорвался в воздухе и рухнул в пустыню». В последующие дни число дичайших обвинений росло как снежный ком, и я был в бешенстве: катастрофа во время испытательного полета привела к череде нелепых и сомнительных вбросов. Некоторые СМИ как с цепи сорвались: то у Scaled якобы не было лицензии, то рабочего ракетного двигателя. Ложь: Scaled получила разрешение от Федерального агентства авиации и успешно выполнила серию активных испытательных полетов. Всякую чушь публиковали тоннами — например, что наш корабль был якобы сделан из металла, а не из углекомпозитного материала.

Особенно выводили из себя попытки СМИ подвергнуть сомнению безусловную приверженность Virgin Galactic вопросам безопасности. Один журналист намекал, что все наши инженеры рассказывали ему об опасности нашей за-теи, и, по его словам, многие специалисты ушли из проекта. Он назвал катастрофу, в которой трагически погиб Майк Олсбери, «предсказуемой и неизбежной». Я не могу согласиться ни с тем, ни с другим.

Я считаю, что подавляющее большинство СМИ хорошо делают свое дело — тщательно проверяют факты, ведут расследования и вообще играют в обществе невероятно важную роль. Честным людям они помогают оставаться честными, нечестных выводят на чистую воду, дают обществу возможность узнавать о чем-то новом и интересном, обеспечивают свободу слова. Но в нашем случае какие-то диванные критики, не владевшие информацией о происшествии из первых рук, распространяли безосновательные, клеветнические и злобные измышления. Может, я и не расстраивался бы так, будь они хотя бы грамотно написаны и хоть как-то аргументированы. Но по некоторым публикациям впору было

обращаться не к королевскому адвокату, а в Общество защиты английского языка! Впрочем, время и силы я предпочел потратить с куда большей пользой — на поддержку команды Virgin Galactic в это тяжелое для нее время.

Я вернулся на Некер, чтобы провести благотворительный сбор средств для Virgin Unite. От дискуссий я не прятался, дал серию интервью, посвященных будущему Virgin Galactic и причинам катастрофы. Британская пресса по-прежнему была настроена крайне недоброжелательно — казалось, что на нас открыт сезон охоты и любой желающий может прийти и кинуть грязью. В прямом эфире Channel 4 на меня внезапно накинулся Джон Сноу, задавая вопросы откровенно враждебным тоном; почему-то его очень разозлило мое возвращение домой. Он демонстративно игнорировал все свидетельства NTSB и продолжал допрашивать меня о ракетном двигателе. «По-моему, вы перегибаете палку с оскорблениями, — заметил я. — Я всегда вас уважал. Но мне совершенно не нравится ваш сегодняшний тон. И все же я отвечу на ваши вопросы».

Я был абсолютно честен, снова и снова повторяя, какая выдающаяся компания Virgin Galactic и как она пытается делать то, чего до нее не делала ни одна другая коммерческая компания.

\*

В первое время после катастрофы соцсети стали для нас прямыми каналами связи, при помощи которых мы могли без искажений донести нашу точку зрения. Но все равно я несколько раз в день доставал свой iPad, чтобы почитать статьи и послушать экспертов. Недовольство нарастало. Журналист *Time* заявил, что «крах Virgin всегда казался пугающе вероятным», а лично я вызываю у него «раздражение и даже отвращение». Меня называли «человеком, которым движут спесь и торгашество», говорили, что я слишком



мало знаю «о головоломно сложном инженерном бизнесе». Но ведь я никогда и не притворялся специалистом по космосу — поэтому я и пригласил к себе лучших в мире профессионалов!

За месяц до этих событий *Daily Mail* разразилась статьей под названием: «Единственное, что Брэнсон смог поднять до космических высот, — это свое собственное эго». Теперь они и вовсе стремились меня уничтожить. А самое неприятное заключалось в том, что эти фальшивки прочно засели у людей в головах и никакие новые доказательства не могли их оттуда выбить.

Следователи были очень недовольны такими публикациями и даже созвали пресс-конференцию, чтобы во всеуслышание однозначно заявить: двигатели не взрывались и были найдены на земле вместе с топливными баками. Без повреждений. А результаты предварительного расследования подтвердили, что второй пилот Scaled Майк Олсбери слишком рано разблокировал рычаг системы торможения. Конструкцией было предусмотрено, что в определенный момент, когда в процессе набора высоты космический корабль достигнет скорости 1,4 Маха, второй пилот должен потянуть рычаг, который разблокирует хвост. Как показали предыдущие испытания Scaled, аэродинамические силы давят на хвост и поддерживают его в штатном положении на одной линии с крыльями. Потом, после прекращения работы двигателей, когда корабль парит в космосе на очень низких скоростях, пилоты должны использовать еще один рычаг, чтобы ввести в действие систему оперения. В результате хвост перемещается в рабочее положение, что позволяет кораблю планировать будто бадминтонный воланчик. Систему нужно разворачивать, когда корабль достигает определенной скорости и высоты, в противном случае эффект окажется обратным: это приведет к разрушению корабля вместо того, чтобы обеспечить его безопасное снижение.

В нашем же случае Майк разблокировал хвостовое оперение намного раньше, чем корабль принял нужное положение. Под действием аэродинамических сил оперение раскрылось, тогда как в штатной ситуации эти силы должны были удерживать его в свернутом положении. В результате SpaceShipTwo перевернуло в воздухе, и корабль разрушился. Когда я читал отчет, мне стало отчаянно грустно от мысли, что всего одна ошибка Майка привела к его гибели и потере корабля. Что поразительно, когда это объяснение попало в прессу, многие его и слышать не хотели: версия взрыва была куда более сенсационной (и убийственной для репутации Virgin Galactic).

Когда стало понятно, что настаивать на версии о взорвавшемся двигателе глупо, отдельные журналисты сменили тактику: теперь они начали писать, будто против меня начато серьезное расследование по поводу растраты взносов будущих астронавтов. Некоторые СМИ даже заявили, что большинство наших клиентов хотят вернуть деньги. А *Daily Mail* сообщила, что я столкнулся с «мощной негативной реакцией» встревоженных клиентов. На самом же деле мы не потратили ни пенни из взносов наших будущих астронавтов. Эти деньги мы специально держали отдельно от наших операционных фондов — любой клиент вправе потребовать полного возврата средств в любое время. Но из более чем 700 клиентов с таким запросом к нам обратились всего несколько человек — и все они немедленно получили свои деньги назад. После катастрофы SpaceShipTwo мы предполагали, что люди могут испугаться. Но, вопреки нашим предположениям, мало кто отказался от билетов. Наоборот, прямо в день катастрофы билеты в космос приобрели еще два человека — в знак поддержки. Это здорово укрепило нашу уверенность в собственных силах.

И эта поддержка была не единственной. Хотя часть прессы была настроена критически, реакция нашего сообщества и обычных людей оказалась невероятно доброжелательной.



Нам поступали тысячи сообщений с теплыми словами от тех, кто верил в Virgin Galactic и в нашу миссию. Я был потрясен. В Мохаве сотрудники Galactic заклеили всю стену письмами в поддержку пилотов Scaled Composites и их семей. Письма приходили отовсюду — из соцсетей, от клиентов Virgin Galactic, от близких друзей, от людей, которых я никогда не встречал, от Боно и даже от моей дорогой мамы.

«Друзья, мы желаем вам восстановить вашу программу и стать еще сильнее! — написали нам с Международной космической станции. — Бороться и искать, найти и не сдаваться!»

С нами связалась Граса Машел: «Примите мою печаль. А главное — мою поддержку. Возблагодарите пройденный путь и примите предстоящий — с прежней отвагой, решительностью и надеждой».

Пришло и сообщение от вдовы командира космического шаттла Challenger Джун Скоби Роджерс: «Это не просто неудача, это трагедия, но у вас храбрая и преданная делу команда, это поможет вам быстро прийти в себя. Вы восстановите, как феникс из пепла, скорбь утихнет, вернутся решимость и увлеченность». Такие письма в это горькое время были настоящим утешением.

Я был очень признателен многим СМИ, которые начали подходить к публикациям более ответственно и увидели, как хорошо проявила себя Virgin Galactic в тяжелой ситуации. В прессе стали появляться мнения настоящих экспертов, имевших представление о целях и опыте Virgin Galactic.

Астронавт Марк Келли в своих интервью рассказал о проблемах космических путешествий и о профессионализме специалистов Virgin Galactic. Профессор Брайан Кокс посвятил выпуск своей программы The Human Universe на канале BBC памяти Майка Олсбери. Меня это невероятно тронуло. Он говорил о том, чем занимается Virgin Galactic и как важны коммерческие космические полеты для всего человечества.

Брайан нашел время и снял дополнительный выпуск — дань Майку, дань храбрости всех летчиков-испытателей. Я смотрел его программу, и по лицу у меня текли слезы. В моем блокноте даже записано: «Эти люди рискуют и отдают столько сил, чтобы мы могли держаться курса, выполнить обещание и создать первую коммерческую космическую компанию. Мы всем обязаны этим людям».

\*

Освещение трагедии в прессе расстраивало, но главной болью была гибель человека. Майк Олсбери проработал в Scaled Composites 13 лет. Для многих и многих он был хорошим другом, коллегой, всегда готовым прийти на помощь. Когда я думал о его родителях, жене и детях, сестре и остальных членах семьи, у меня сердце обливалось кровью. В честь Майка был создан фонд, куда вскоре начали поступать пожертвования.

Через несколько дней я снова полетел в Мохаве на поминальную службу по Майку, и мне удалось немного пообщаться с его близкими. Они были чудовищно подавлены его гибелью, но какая в них была невероятная сила и выдержка! Как сказал Ральф Уолдо Эмерсон, важна не длина жизни, а ее глубина.

Нет таких слов, чтобы выразить нашу скорбь от потери замечательного парня. Но мы можем почтить его память и для этого должны кое-что сделать. Мы должны продолжать нашу программу, постоянно помня о Майке, о его верности делу, о его любви и о его жертве. Нашему новому, строящемуся SpaceShipTwo команда дала имя Норе («Надежда»). Именно Майк дал нам эту надежду, и мы в память о Майке хотим воплотить его мечту, за которую он так храбро сражался.

\*

Тем временем NTSB завершил первую часть расследования на месте крушения. Специалисты собрали обломки

SpaceShipTwo для дальнейшего анализа и начали обработку всех доступных видеосвидетельств. Они опросили Пита Сиболда, чей отчет о действиях, совершенных кораблем, совпал с другими данными, собранными NTSB. Пит рассказал, как его выбросило из космического корабля, когда тот развалился в воздухе, и как он сумел отстегнуться от кресла, после чего автоматически раскрылся парашют. О том, что второй пилот привел в действие систему хвостового оперения, Пит не знал.

Было очень много споров (как внутри Virgin, так и за ее пределами), к каким последствиям приведет эта трагедия. Теперь мы знаем, как может вести себя пресса, когда случаются технические проблемы. История NASA насчитывает не один несчастный случай со смертельным исходом, но разве это остановило американцев? А выдержала ли бы Virgin Galactic все эти нападки, если бы двигатель SpaceShipTwo и вправду взорвался? Смогли бы мы оправиться после такого и продолжать работу?

Я встретился с Джорджем, чтобы обсудить наши дальнейшие планы. Мы прекрасно знали, что нас поддерживают наши будущие астронавты, наша команда и большая часть общества (кроме некоторых СМИ).

— За последние несколько дней нас смешали с грязью за то, в чем не было нашей вины, — сказал я. — Это был испытательный полет, и мы потеряли пилота. Если мы продолжим наше дело, новому кораблю опять придется выполнить множество испытательных полетов. А если это испытания, то есть вероятность, что все может повториться. Сможем ли мы смотреть на себя в зеркало, если трагедия случится во второй раз? И что станет с нашей репутацией? Что станет со всей Virgin Group?

Джордж был предельно честен:

— Не исключено. Даже у NASA случались аварии, а мы только в начале пути. И вероятность новой трагедии есть.

Я подозревал, что, если говорить о финансовой стороне, компания едва ли переживет еще одну подобную катастрофу. И я прекрасно понимал тех членов совета директоров Virgin Group, кто смотрел на продолжение проекта скептически. Есть куда более безопасные способы потратить деньги, и, вне всякого сомнения, в краткосрочной перспективе Virgin Group с точки зрения бизнеса только выиграет, если те деньги, которые съедает Virgin Galactic, будут вложены в другие компании. Если бы это была не моя компания, я бы тоже считал, что проект давно следовало зарубить. И если бы в самом начале я знал, что на проект уйдет 12 лет, — подозреваю, я бы за него и не взялся. Я бы решил, что мы не можем себе этого позволить. Но, к счастью, в последние 10 лет у Virgin прекрасно идут дела в других областях, а вложения со стороны Aabar в Virgin Galactic позволили нам и дальше следовать выбранному пути.

Иногда я думаю, что долгосрочные инвестиции — это удел лишь частных компаний, и то если их собственники достаточно дальновидны. Если не видеть дальше своего носа, можно счесть такие инвестиции нецелесообразными, но жизнь у меня только одна, и если мы справимся с этой задачей — это будет невероятное достижение, которое повлияет на жизнь многих и многих людей.

— Если мы сможем завершить программу испытаний, — продолжал Джордж, — вероятность аварии во время коммерческого полета с клиентами на борту будет крайне мала. Довести испытания до конца будет трудно, но я не сомневаюсь, что мы справимся.

— Не попробуем — не узнаем, — согласился я. — Будем работать не со Scaled, а своими силами и выделим на это все доступные ресурсы.

Принадлежащая Virgin Galactic компания Spaceship Company, генеральным директором которой был Джордж, к тому времени уже довольно долго работала над новым

SpaceShipTwo. Теперь развитием проекта, строительством и испытаниями занимались мы сами и пригласили собственных летчиков-испытателей. Это были основные изменения после катастрофы, и в результате мы контролировали каждую мелочь.

Я знал, что среди руководства Virgin сторонников продолжения проекта было меньшинство. Но меня это не останавливало — я верил в проект, верил в команду и верил в то будущее, которое себе нафантазировал. Чутье мне подсказывало: если делаешь что-то исключительное — рано или поздно рынок сбыта найдется. Стояло ли за этим проектом тщеславие? Я бы не сказал. Стремление Илона Маска полететь на Марс и наше стремление отправлять людей в космос, конечно, кто-то может принять за тщеславие. Но не будь тех, кто готов пробивать головой стену, не было бы и прогресса, а мы бы жили в унылом и безопасном мире.

В жизни важно анализировать мотивы своих поступков, понимать, что тобой движет — благородство или эгоизм. Эта книга помогла мне разобраться в себе. Оправданны ли финансовые затраты? Изменится ли в результате мир? Задавая себе все эти вопросы, я понял, что ради этого проекта все же стоит рисковать. Меня вдохновлял пример президента Кеннеди: он инвестировал в космическую программу Apollo, несмотря на то, что многие ставили под сомнение ее полезность. А высадка на Луну в итоге принесла человечеству огромную пользу. Новые знания, совместная работа, непередаваемый восторг детей, мечтающих о невероятном путешествии (таким был и я), — эта программа осветила путь не одному поколению. Воплотить в жизни мечту многих людей, да и свою собственную — ради этого стоит рисковать, в это стоит вкладываться. Наш первый катер Virgin Atlantic Challenger сел на мель — во всех смыслах. Но мы его перестроили, и у нас все получилось. Наша попытка пересечь Тихий океан на воздушном шаре провалилась, но зато

она многому нас научила. Мы попытались еще раз — и завершили начатое. Я уверен, что Virgin Galactic в конце концов тоже добьется успеха.

И мы продолжили наше дело. Команда Virgin Galactic уже вернулась к круглосуточной работе над нашим следующим космическим кораблем. Решение о начале строительства еще одного SpaceShipTwo, которое я принял за полтора года до этих событий, оказалось одним из самых предусмотрительных в моей жизни. Конструктивно корабль был уже почти наполовину готов. Я всегда считал, что у космической компании должно быть несколько космических кораблей, несколько кораблей-носителей и свой космопорт. Кроме того, если бы со SpaceShipTwo что-то случилось, команде было бы нечем заняться. Так что работа продолжалась, и команда вернулась к строительству корабля и к высокой науке.

\*

Я много размышлял над тем, что Virgin Galactic означает для Virgin Group и чем она может стать для всего мира. Для меня это не просто бизнес, а нечто большее. Virgin всегда старалась делать что-то важное. Мы выходили на те рынки, куда не рисковали соваться другие компании, и наводили там свои порядки. Мы предлагали не просто услуги или товары — мы предлагали впечатления, которые расширяли горизонты и воодушевляли людей создавать что-то новое, способное изменить мир к лучшему.

Virgin Galactic — это беспрецедентный пример командной работы множества предприимчивых людей — инженеров и маркетологов, ученых и врачей. Многие ушли из более крупных аэрокосмических компаний, чтобы присоединиться к команде Virgin Galactic. Этих людей привлекали наши цели, более масштабные, и они были полны энтузиазма. Их опыт бесценен, они способны быстро принимать верные решения, строить и испытывать новые, революционные системы.

Наша команда состоит из невероятно ярких личностей, которых удивительно сплотила совместная работа над выдающимся проектом.

Быть рядом с этой командой — честь для меня. Полет в космос стал целью моей жизни, но из моей собственной страсти выросло желание сделать космос доступным, а жизнь здесь, на Земле, более комфортной. Если люди посмотрят на нашу планету из космоса, то на Землю они вернуться, я уверен, с одним желанием — изменить мир к лучшему. А ведь мы занимаемся не только космическими путешествиями — мы разрабатываем крупнейшую в мире спутниковую группировку, чтобы перевернуть жизнь сотен миллионов людей, которые до сих пор живут без средств связи.

Нельзя недооценивать опасности космических путешествий, но нельзя и отмахиваться от выгод, которые несет людям коммерческое освоение космоса. В статье «Через тернии к звездам», опубликованной в *Singapore Business Times*, Джозеф Балади написал: «Virgin Galactic взвалила на себя миссию, которая способна изменить судьбы человечества... Когда-нибудь Virgin Galactic непременно отправит своих “туристов” в космос. Но это лишь средство. Истинная лепта Virgin Galactic — в том, что она разрушает барьеры, а это в конечном счете откроет нам всем неограниченные возможности и поможет человечеству перейти на новый уровень. Это великая цель».

Да, я уверен, что коммерческие космические путешествия станут выгодным предприятием — но не в этом суть. Если бы я просто хотел заработать денег, то мог бы вложиться во что-нибудь понадежнее и побезопаснее. Но я и правда считаю, что наша вера в космические путешествия служит — иначе не скажешь — высшей цели. Мы можем расширить наши представления о Вселенной, постичь непознанное, а многим людям здесь, на Земле, принести ощутимую пользу. Но ведь мы только предвестники исследования дальнего космоса!

Когда-нибудь человечество заселит другие планеты, и наша раса будет жить. Можно ли придумать более великую цель?

Мы сохранили нашу космическую программу, а я сохранил уверенность, что рано или поздно мы станем первой коммерческой компанией, которая в интересах всех жителей нашей планеты начнет возить пассажиров в космос. Профессор Стивен Хокинг как-то сказал: «Virgin Galactic вызывает огромное уважение — она хочет открыть обычным людям возможность испытать на себе, что такое чудо космоса. Когда-то я считал, что правильнее смотреть вверх, на звезды, а не себе под ноги, но теперь я уверен — чтобы увидеть Вселенную во всем ее великолепии, больше не нужно задира́ть голову».





---

## 35 На плаву

Это были горькие дни — дни после аварии SpaceShipTwo. Всех в Virgin раздирали противоречивые чувства. Трагическая гибель Майка Олсбери занимала все мои мысли, но сотрудникам компаний Virgin America и Virgin Money надо было как-то справляться со своей повседневной работой. Мы собирались сделать эти компании публичными и вывести их на фондовую биржу — невероятно важное для нас решение, которому предшествовали месяцы и месяцы подготовки. Но последние недели оказались самыми трудными в моей жизни. Мне приходилось постоянно возвращаться в Мохаве, разбираться с последствиями катастрофы и пытаться следить за подготовкой к публичному размещению акций.

Мы собрали совет директоров Virgin Group, и сразу стало ясно, что мнения, продолжать подготовку или нет, разнятся. Пришлось ставить трудные вопросы — казалось бы, совершенно неуместные в таких обстоятельствах.

— Кто-нибудь считает, что двигаться дальше и сделать все запланированное — это неуважение к памяти Майка? — спросил я.

Однако все согласились, что нам следует продолжать начатое. Джош размышлял вслух:

— А у нас достаточный запас прочности, чтобы выдержать все это лишнее внимание? По-моему, достаточный, но как считают остальные?

По мере обсуждения мне стало совершенно ясно, что Virgin должна держаться и гнуть свою линию. Джош тоже привел веские доводы:

— Если мы не верим, что наши компании достаточно устойчивы, то в этом случае лучше действительно все отложить. Но только в этом случае! Я совершенно уверен, что компании выстоят и трагедия в Galactic ни на что не повлияет.

К концу совещания все пришли к единому мнению.

— Давайте впряжемся, — сказал я.

Понятия не имею, почему именно фраза пришла мне в голову.

Вместе с нашим партнером Cygus Capital мы прошли через выматывающую — но результативную — подготовку к листингу на Нью-Йоркской фондовой бирже NASDAQ. А между тем Джейн-Энн готовила компанию Virgin Money к публичному размещению акций в Британии. Мы затеяли небывалое — два публичных размещения одного бренда в двух совершенно разных секторах за одни сутки. Хотя я и был согласен с Джошем, что надо давить на газ, но был уверен, что светиться на мероприятиях мне совершенно незачем: это было бы неуважительно по отношению к тем, кого коснулась катастрофа в Мохаве.

Как это часто бывает, самое главное — удачно выбрать время. 13 ноября мы объявили о размещении акций Virgin Money на Лондонской фондовой бирже. Банк Aldermore, который заявил о намерении выйти на фондовую биржу за месяц до нас, был вынужден отказаться от своих планов: рынок слишком лихорадило. Если бы мы поспешили с размещением, запланировав его на неделю раньше, то нам пришлось бы поступить так же. В итоге цена акций при первоначальном размещении составила 283 пенни за акцию, а значит, компания

Virgin Money была оценена в 1 миллиард 250 миллионов фунтов. Рынок хорошо отреагировал на публичное размещение наших акций: их стоимость в первый же день немного выросла и продолжила расти в течение следующих нескольких месяцев. Мы провели финальный платеж 50 миллионов фунтов, закрыв покупку Northern Rock, — британскому правительству мы выплатили в общей сложности больше миллиарда фунтов. В марте 2015 года мы опубликовали годовой отчет, согласно которому наши доходы без учета налогов выросли более чем в два раза и достигли 121,2 миллиона фунтов. Все акционеры, которые прежде сомневались в успехах компании, теперь были вполне довольны.

«Это правда наш банк? — написал я Джейн-Энн. — У меня такое чувство, что я почти взрослый!»

В свое время за слишком неформальный внешний вид меня выставили из отделения Coutts, очень приличного банка. С той поры прошла целая вечность. Но, когда началось преобразование в публичную компанию, тут-то и вылезла наша панковская сущность. Выпустить кредитные карты с обложкой того самого альбома Sex Pistols, из-за которого нас когда-то таскали в суд? Легко! Это было и вызовом (мы — особенные, не такие, как другие банки), и данью нашему наследию — бунтарскому духу Virgin Records, рискнувшей записать Sex Pistols, пионеров контркультуры. Мы разослали по редакциям рекламные фото кредитных карт. Поразиительно: суд мы выиграли еще 40 лет назад, но газеты, как и прежде, отказывались размещать нашу рекламу — всего лишь из-за слова «яйца» на кредитках!

Впрочем, я не расстроился — и вправду, незачем морочить себе яйца, к черту обычный скучный банкинг. С самого первого дня Virgin Money все делала иначе — главное, чтобы людям было удобно с нами работать. Все началось с 14 сотрудников, которых привела с собой Джейн-Энн, чтобы запустить Virgin Money, — теперь у нас были тысячи специалистов,

обслуживающих 2 миллиона 800 тысяч клиентов в 75 отделениях и пяти клубах Lounge.

«Когда ты говоришь, что я хороший банкир, мне приятно, — написал я Джейн-Энн. — Но оказывается, даже хорошему банкиру яйца мешают».

Буквально на следующее утро после публичного размещения акций Virgin Money Дэвид Куш и его коллеги собрались в Нью-Йорке, чтобы отметить официальное превращение Virgin America в публичную компанию. Стоимость акций выросла на 25% от первоначальной цены размещения (23 доллара за акцию), благодаря чему вся компания оценивалась в миллиард долларов. Когда я вспоминаю, какой путь прошла Virgin America, то понимаю: это одна из тех компаний, которыми я больше всего горжусь. А Эван Лоувелл, один из партнеров Virgin Group, даже напомнил мне, что самый первый его звонок в качестве члена совета директоров Virgin America был адресован не кому-нибудь, а юристу по вопросам банкротства... С начала работы компании до середины 2010 года мы понесли 270 миллионов долларов убытков. К концу 2013 года мы объявили о годовой прибыли, превышающей 10 миллионов долларов. А еще через год мы уже летали по более чем 20 маршрутам в США и Мексике и у нас были тысячи энергичных сотрудников и миллионы преданных клиентов.

Как и в случае с Sex Pistols на кредитных картах, Virgin America тоже была некоторым образом связана с музыкальным миром. Как раз в день выхода на фондовую биржу NASDAQ нам покорила очередная вершина — объемы коммерческих полетов превысили миллион часов. Этот исторический рубеж преодолел один из наших первых самолетов во время рейса из Сан-Франциско в Ньюарк. Так совпало, что назывался этот самолет California Dreaming, в честь давнего хита группы The Mamas & the Papas.



Кто-то может сказать, что мы слишком распыляемся и хватаемся за все подряд, но не стоит забывать об одной особенности Virgin — мы невероятно гибкий бренд. Мы прошли через бесконечную череду обновлений, и это еще не конец. Нам 50 лет, но мы по-прежнему молоды душой — в отличие от некоторых. Мы по-прежнему человечнее, оригинальнее и веселее всех — но теперь мы еще и надежны.

Было бы любопытно хоть одним глазком взглянуть, во что превратится Virgin лет через 30 после моей смерти. Да, моим детям и всей нашей команде придется попотеть! Конечно, компания изменится — но опасность в том, не станет ли она без меня слишком... правильной. Главное — не растерять умение рисковать и не бояться, если нужно, показывать язык общепринятым нормам. За всю жизнь я видел множество компаний — они рождались и умирали, а умирали в основном потому, что боялись меняться. Они упрямо перли вперед, даже если дело было проиграно, и не видели дальше своего носа — в отличие от Virgin. Я кое-чему научился у великих музыкантов. Карьеры Дэвида Боуи, Принса, Мадонны — это урок всем нам: важно уметь меняться. Многие живут по принципу «Пересчитай своих овец и спокойно их стриги». А если людям наскучит овечья шерсть и они захотят бифштекс? Тогда они уйдут к тому, кто разводит коров, и ты со своими овцами останешься не у дел. Так что, на мой взгляд, лучше построить коровник вовремя — то есть раньше остальных.

Я всегда считал, что надо заниматься только тем бизнесом, который интересен тебе самому; у тебя должна быть страсть к тому, что ты делаешь. Именно поэтому я по молодости начал с журнала, потом переключился на музыку. Когда я стал больше путешествовать — решил расширить бизнес и заняться авиаперевозками, гостиницами и туристическими поездками. Я постоянно был в движении — и предсказуемо



переключился на мобильные телефоны и связь. С возрастом я начал несколько больше заботиться о здоровье — так появился наш спортивно-оздоровительный бизнес. Теперь я занимаюсь банковским делом и даже, как я сам с удивлением узнал, запускаю в Южной Африке ритуальное страхование<sup>29</sup>. Наш бренд сопровождает человека от рождения до смерти — бренд как стиль жизни! Мы даже провели исследование: оказалось, что клиенты разных возрастов — строго говоря, трех поколений — называют Virgin в числе своих любимых брендов. Такое было бы немыслимо, если бы мы не развивались и не превратили Virgin в бренд, с которым не скучно идти по жизни.

Я уже не тот, каким был в 20, и бренд тоже изменился, но базовые принципы и ценности у нас общие — и неизменные. Главное в нашей способности преображаться — понимание местных особенностей и адаптация подхода к требованиям рынка. Прекрасный пример — Virgin Active, международный бренд, который следует общей цели и при этом в каждой стране обладает своими уникальными особенностями. В 2015 году я был в Мельбурне и попал в зал, где, как мне доверительно сообщили, планировались занятия по антигравитационной йоге (ладно, хотите йогу, пусть будет йога). Там меня подвесили к потолку, и я висел вверх тормашками. Новые австралийские клубы сильно отличались и от клубов в Сингапуре и Бангкоке, и от клубов в Британии, где мы продолжали расширять нашу сеть. Если бы не гибкость бренда Virgin, мы бы не смогли охватить все эти рынки, где и без нас было полным-полно предложений. Это без тени смущения признавал и Мэттью: «Почему-то же на вывеске написано Virgin Active, а не какая-нибудь “Фабрика здоровья Мэтта и Фрэнка”!»

---

<sup>29</sup> Страхование, предназначенное для покрытия расходов на похороны в случае смерти застрахованного лица.



Когда выходишь на новые рынки, очень хорошо, если твой бренд уже знают, но гораздо важнее понимать, что тут принято, а что нет, и подстраиваться под обстоятельства. В Сингапуре я спросил, почему Virgin Active здесь не называют «клубы здоровья», как везде. Местный менеджер объяснил мне, что этот термин в Сингапуре ассоциируется с публичными домами — а нам совсем не хотелось производить такое впечатление, особенно когда само наше название вопиет, как мы чисты и невинны! Если в каком-то нашем клубе клиентами были преимущественно китайцы, мы избегали черного цвета в оформлении: черный цвет в Китае — цвет смерти, а это несколько противоречило нашей жизнелюбивой философии. Если бы мы всюду пихали одни и те же штампованные решения, воспроизвели подходы, которые работали в других местах, у нас бы ничего не вышло. Надо смотреть куда едешь, пока не влетел колесом в яму. Жизнь куда проще, когда ошибки предотвращаешь, а не исправляешь.

Как в капле отражается океан, так и в Virgin Active отразились мои представления о бренде Virgin в целом. Все усилия Virgin направлены на улучшение жизни людей, мы стараемся предоставить сотрудникам и клиентам самые комфортные условия, нас ведет вольный дух веселья и предприимчивости. Путь, который прошла компания Virgin Active от самого старта до выхода на международный рынок, — яркий пример того, как важно уметь раздавать поручения и не бояться доверять людям. У Мэтью, Фрэнка и их команды была возможность совершать свои собственные ошибки и радоваться своим собственным успехам, именно поэтому они сумели создать международный бренд, полюбившийся людям. Я вмешивался только при острой необходимости — вместо того, чтобы ежедневно висеть на телефоне, критикуя чужие решения.

По состоянию на 2015 год прибыль Virgin Active на протяжении 11 лет последовательно росла, а число сотрудников

приближалось к 20 тысячам. Наконец встал вопрос, не пойти ли нам по следам Virgin Money и Virgin America и не подумать ли о выпуске акций. Но, посмотрев на результаты наших партнеров из CVC, вместо публичного размещения мы решили продать 29% акций компании Brait за 230 миллионов фунтов, сохранив за собой 20%-ную долю бизнеса и права на бренд. По результатам сделки Virgin Active была оценена в 1,3 миллиарда фунтов — неплохо для компании, которая начиналась с одного сгоревшего спортивного зала в Престоне.

Это была вполне справедливая цена — все-таки 1,3 миллиона клиентов и 267 клубов в девяти странах на четырех континентах. Сделка прекрасно отражала нашу инвестиционную стратегию по формированию нового бизнес-ландшафта: создаем компании с перспективой роста, развиваем их за счет привлечения внешних капиталов — путем продажи партнерам долей в компании или публичного размещения акций. Я позвонил Мэтью и напомнил ему об обещании, которое они с Фрэнком дали во время нашей первой встречи 16 лет назад: «Вы тогда сказали, что хотите создать для меня новый миллиардный бизнес. Что же, у вас получилось. Молодцы!»

\*

Но у публичной компании есть и минусы: появляется опасность потерять бизнес, который ты создал и развивал. В 2016 году, через полтора года после публичного размещения акций, Virgin America столкнулась именно с такой угрозой.

Долгое время росли и множились слухи, будто более крупные компании выстраиваются в очередь, желая купить Virgin America. Эти слухи были правдой: пока мы расширяли список маршрутов и услуг на борту — добавили перелеты на Гавайи и осовременили развлекательную систему с сенсорными экранами, — где-то за кулисами начиналась аукционная война. У меня не было ни малейшего желания продавать Virgin America — наоборот, я сердцем чувствовал,



что надо защитить компанию, которую мы вырастили с нуля и сделали любимой авиакомпанией американцев. Увы, я никак не мог это остановить. Поскольку я не гражданин США, по требованию Министерства транспорта США я должен держать свою долю в компании Virgin America в виде неголосующих акций, что связывало мне руки в случае попытки поглощения компании.

Интерес проявили и несколько азиатских авиакомпаний, но основная борьба за контроль велась между JetBlue Airways и Alaska Air. Я решил провести отдельные встречи с гендиректором JetBlue Робинсом Хэйесом и главой Alaska Брэдом Тилденом. Оба они жаждали моей поддержки и хотели узнать побольше о Virgin America и истории бренда. Что-то мне подсказывало, что Alaska лучше понимает наши цели и чувствует дух компании. Надо сказать, с Alaska мы уже были знакомы: как и большинство других американских авиакомпаний, она оказалась в числе тех, кто пытался заблокировать наш выход на американский рынок. Прекрасно помню, как в 2009 году, когда мы наконец получили разрешение на полеты, я стоял у терминала и развлекался, показывая голый зад сотрудникам Alaska, работавшим на соседней стойке.

Я создал Virgin America, потому что мне не нравилось обслуживание и я знал, что у нас получится лучше. Поэтому же мы запустили Virgin Atlantic и Virgin Australia. Плохие стандарты обслуживания в Америке объясняются в первую очередь укрупнением авиакомпаний, причем рынок все больше и больше консолидируется. В 2016 году четыре крупнейшие авиакомпании США — American, United, Southwest и партнер Virgin Atlantic компания Delta — контролировали около 80% рынка. Десятью годами ранее, для сравнения, в Штатах было девять крупных авиакомпаний. И на таком тесном рынке Virgin America сумела завоевать любовь и верность клиентов. Я должен был знать: кто бы



ни выиграл гонку за нашей авиакомпанией, он не выбросит на помойку плоды наших трудов. Акционная война продолжилась, Alaska сделала очень весомое предложение, и в JetBlue решили, что нет смысла торговаться дальше.

4 апреля 2016 года совет директоров Virgin America единогласно одобрил соглашение о поглощении компанией Alaska Air авиакомпании Virgin America по цене 57 долларов за акцию — таким образом, общая сумма сделки составила 2,6 миллиарда долларов. Возврат инвестиций оказался впечатляющим — даже с учетом тех сотен миллионов, которые мы потеряли на ранних этапах работы авиакомпании. Но мое сердце было разбито, и я не скрывал, как грустно мне от этой сделки. Люди любили нашу авиакомпанию. Мне так хотелось еще многое сделать — открыть еще больше направлений, завести еще больше друзей. Я мечтал о смелых решениях — чтобы руководство когда-нибудь превратило Virgin America в пятую по величине американскую авиакомпанию.

Впрочем, грустил не я один. Верные клиенты Virgin America были в ярости, и я их прекрасно понимал. Один из участников программы лояльности Elevate Club разразился гневным постом, прекрасно отражавшим силу захлестнувших его чувств: «Идите к черту! Я любил Virgin America. А это поглощение означает, что вы станете еще одной дерьмовой авиакомпанией. Прямо жду, как вы поимеете клиентов. Можете и дальше вешать мне лапшу на уши. Я читал всю эту хрень про поглощение. Ага, конечно. Спасибо, идите в задницу». Майк Брофи отправил мне твит: «Поглощение @VirginAmerica компанией @AlaskaAir — это как если бы Microsoft поглотила Apple. Вот и пришел конец последней хорошей авиакомпании».

Но сильнее всего ранили отзывы членов нашей команды. Я разговаривал с некоторыми сотрудниками Virgin America — теми, кого хорошо знал, — и все они были до крайности опечалены. А у меня было чувство, как будто акционеры продали



наших людей — замечательных, трудолюбивых, золотых людей. Когда я их спросил: «Чисто теоретически, если бы мы создали новую авиакомпанию, вы бы пошли к нам?» — все единодушно ответили, что да.

Я открываю компании, потому что люблю перемены, а новая компания может изменить жизнь людей, и Virgin America — отличный тому пример. Ради кучи денег я и пальцем не пошевелю — только если на эти деньги я потом сделаю то, чем буду гордиться. Я полетел в Сан-Франциско и поговорил там с другими сотрудниками. «Знаете, счет в банке — это вовсе не самая приятная вещь в мире, — сказал я им. — Истинная радость — жить и дышать в одном ритме с авиакомпанией, со всей командой, вместе чего-то добиваться, менять мир к лучшему. Вы можете этим гордиться».

Надо было действовать быстро и сосредоточиться на борьбе: бренд Virgin America должен был остаться в небе, а команда — на своих рабочих местах. Я постоянно списывался с Брэдом и пытался убедить компанию Alaska использовать бренд Virgin (или хотя бы оба бренда) и сохранить нашу прекрасную команду. Это было бы чрезвычайно глупо со стороны Alaska — купить Virgin America, а потом просто взять и выкинуть все то, что делало компанию такой замечательной.

Брэд пригласил меня в Сиэтл познакомиться с его командой. Отвечая на вопросы сотрудников Alaska, я понял, что они не меньше нашего хотят найти верный путь дальнейшего развития. Брэд сказал мне, что для него отказаться от бренда Alaska и использовать только Virgin America означает потерять работу. Я это прекрасно понимал: в Сиэтле любили Alaska, здесь у компании было много преданных клиентов. Наши команды устроили совместное совещание: я был в восхищении от работы Эвана, Кристин и Ника из Virgin Group и Дэвида Куша, Луанны Калверт и Эбби Луардини из Virgin America. Они удивительно четко обосновали, какую пользу

может извлечь Alaska, если привлечет нашу команду и будет использовать наш бренд. В пример мы привели сотрудничество Virgin Atlantic и Delta — две авиакомпании спокойно работают вместе и развивают каждая свой собственный бренд.

«В ближайшие несколько месяцев мы постараемся побольше узнать о вашем бренде, — сказал представитель Alaska Джо Спрэг. — Бренд Virgin популярен во всем мире. Нельзя не отдать ему должное». Но это была ложь. В середине марта 2017 года Alaska проинформировала нас, что откажется от бренда Virgin в 2019 году и сократит многих сотрудников. Я негодовал, но был бессилён изменить это решение. И я написал прочувствованное письмо Virgin America, нашим сотрудникам и клиентам.

*«Дорогая Virgin America!*

*Так часто бывает, что приходит время проститься и сказать друг другу спасибо за пройденный вместе путь.*

*А прошли мы с тобой через многое. И ты была достойна всего — каждой потраченной минуты, каждого пенни, каждой битвы за тебя. Всех наших довольных клиентов, всех наших сторонников мы заслужили, а не получили просто так. Рынок мы завоевали тяжёлым трудом. Путь был долгим и трудным, но ты стала лучшей пассажирской авиакомпанией в Америке.*

*Я хочу сказать твоим изумительным сотрудникам: “Не сомневаюсь, вы и дальше будете так же прекрасно работать — и если останетесь в компании Alaska, и если пойдёте другой дорогой”. Я хочу сказать твоим изумительным клиентам: “Мы будем вам вечно благодарны за веру в маленькую авиакомпанию, которая смогла взлететь”.*

*Компании появляются и исчезают, но любимые бренды дарят неизгладимые впечатления и остаются*

*в сердце. Я предприниматель, а Virgin всегда старается открывать новые компании. И это еще не конец.*

*Джордж Харрисон однажды спел — “Все пройдет”<sup>30</sup>. Virgin America была славным приключением и стала моей огромной любовью. Работать с вами было счастьем. Мне сказали, что сегодня для Virgin America — “день, когда умерла музыка”<sup>31</sup>. Да, это печальный (а для многих — и очень тяжелый) день. Но я уверяю вас: музыка — бессмертна».*

По иронии судьбы вскоре я оказался в Сиэтле, в родном городе компании Alaska Airlines. Я приехал по делам Virgin Atlantic — мы запускали новый маршрут в Сиэтл, — но журналистов интересовала только Virgin America. Я откинулся в кресле, выдержал паузу — и взорвался. «Я хотел побыть вежливым, но потом решил, что не стоит, — сказал я. — Alaska потратила 2,6 миллиарда долларов, чтобы купить Virgin America. К сожалению, похоже, она решила вырвать сердце у нашей авиакомпании. И, похоже, она выкинула деньги на ветер. Интересно, зачем компании Alaska эти ошметки и чем она думает?»

Alaska слишком торопила сделку, и ее ожидания не оправдались — заработала она куда меньше, чем планировала. Журналисты канала CNBC даже предположили, что авиакомпания, должно быть, «потеряла свой талисман». Поглощение никогда не проходит легко, а если при этом погибает бренд, который любили клиенты, то все вдвойне сложнее. В январе 2018 года журналистка издательского дома Condé

---

<sup>30</sup> «All Things Must Past» — тройной сольный альбом Джорджа Харрисона, выпущенный в 1970 году.

<sup>31</sup> «The Day the Music Died» — так певец Дон Маклин назвал авиакатастрофу 3 февраля 1959 года в Айове, в которой погибли трое американских рок-музыкантов: Бадди Холли, Ричи Валенс и Биг Боппер.

Nast Синтия Дрешер даже написала нежный некролог нашей авиакомпания:

«В следующий раз, когда вы подключитесь к Wi-Fi на борту самолета, ухватите дешевый билет на Гавайи, выпьете на огромной высоте затейливый коктейль или просто обратите внимание, что летать стало приятнее и интереснее, — помяните Virgin America и ее команду. Эти люди совершили невыполнимое: теперь от перелета можно получить удовольствие. Virgin America не умерла, за нее живут ее братья — Virgin Atlantic, Virgin Australia, Virgin Holidays, Virgin Hotels, Virgin Trains, Virgin Vacations, Virgin Galactic, Virgin Voyages — и ее отец, сэр Ричард Брэнсон».

Но самое трогательное — это десятки писем от наших бывших сотрудников. Одна женщина написала, что работа в Virgin America была «самой интересной страницей моей 30-летней карьеры в авиабизнесе, да и всей моей жизни, если честно». Я согласился: Alaska купила не просто авиакомпанию, она купила «уникальную культуру, изменившую авиационную отрасль». Наша сотрудница ответила: «У меня в голове не укладывается, что Alaska купила нашу компанию, наплевав на все, что мы сделали, и даже не попыталась сохранить нашу команду. Мне кажется, она уже пожалела об этом глупом решении. У нас в Virgin America всегда было чувство, что мы среди своих, и на работе, и в жизни. Это чувство останется со мной навсегда». Эти письма доказывают, что наша работа была не напрасной, но, когда читаешь такое, потеря ощущается острее и просто рвет сердце.

Мы вполне можем основать новую авиакомпанию в Америке. Законы по-прежнему запрещают мне владеть большой долей в американской авиакомпании. Но мы можем начать работать с уже существующим перевозчиком и снова создадим что-нибудь замечательное — теперь для нас это дело принципа.

---

## 36 Дерзкие идеи

Новый 2015 год я встречал на острове Москито и приветствовал его приход танцами на барной стойке вместе с Ларри и Люси Пейджам и Джеффом Сколлом (удивительно душевный человек, который когда-то участвовал в запуске eBay). Когда вечеринка подходила к концу, мы расселись по местам, чтобы пропустить по последнему бокальчику. Я раздобыл нам коктейли — похоже, они были уже лишние, — после чего мы договорились вместе сделать в наступающем году что-нибудь очень хорошее и правильное, чтобы мир стал лучше. На следующий день, когда мы пришли в себя, трое из нас уже, по всей видимости, забыли об этом разговоре. Но со мной всегда моя верная записная книжка, даже в новогоднюю ночь, и в ней я обнаружил несколько обрывочных записей. Одна состояла всего из двух слов: «Дерзкие идеи».

Пару месяцев спустя мы с Джин Олванг, Холли, Сэмом и Крисом Андерсоном, придумавшим блистательные лекции TED Talks, катались на катамаране Hobie Cat между Неке-ром и Москито, и вдруг я вспомнил наш новогодний обет. «Теперь я знаю, что это за “дерзкие идеи”, — понял я. — Ну, в общих чертах...»

Так совпало, что мы с Крисом уже подумывали о проведении на Некере саммита TED для руководителей: надо же приучать бизнесменов ставить более широкие цели и действовать

сообща — вместе можно сделать больше, чем поодиночке. Крис сказал, что тоже беседовал с Джеффом и они задумались, не открыть ли им благотворительный фонд. Мы решили, что наши идеи вполне совместимы и стоит объединить усилия. Мы сбросили скорость и, пока плыли вокруг Некера, обдумывали самые дерзкие идеи, какие только приходили в голову. На берег мы выходили, уже договорившись устроить под девизом «Дерзкие идеи» встречу людей, которые обладают некоторой финансовой мощью и при этом искренне хотят изменить мир к лучшему. Крис вместе со своей чудо-командой TED вызвался возглавить проект, с чем все мы согласились, а я обещал ему полную поддержку со стороны Virgin Unite.

— А где будет встреча? — спросила Холли.

— Тут, конечно. — Я оглянулся на остров Москито.

В мае 2015 года я вернулся на Москито с группой состоятельных филантропов (которые пожелали остаться инкогнито). Мы заранее составили список организаций, которые могли рассчитывать на нашу поддержку. Им было достаточно представить свои идеи — приехать с рассказом или прислать видео. Вскоре у нас появились первые успешные презентации проектов: от Kawisafi, компании по снабжению солнечной электроэнергией бедных районов Африки, от RMI, занимающейся планированием централизованного энергоснабжения в Африке, и от The War on Methane, амбициозного проекта Европейского фонда развития, в рамках которого ведется работа с предприятиями нефтегазовой промышленности по предотвращению выбросов и утечек метана. У нас возникло множество вопросов, и мы подолгу обсуждали каждый проект. Люди, которых я собрал на Москито, обычно занимаются благотворительностью сами по себе, но за эти несколько дней они, должно быть, успели войти во вкус — ведь работать вместе с другими куда интереснее.

А для себя я выделил проект Эндрю Юна. Эндрю возглавляет замечательную некоммерческую организацию One



Асге — она предоставляет денежную помощь сотням тысяч мелких фермеров Восточной Африки и обучает их: чем больше люди могут выжать из своих клочков земли, тем меньше голодных. Но идеей заинтересовался не только я, многие захотели ее поддержать. Эндрю представлял свой проект по видеосвязи, а мы толпились у экрана. Под конец он попросил у нас 100 миллионов долларов на поддержку проекта. Мы вышли в коридор, обменялись мнениями и договорились, кто сколько вложит. Вернувшись в гостиную, я кивнул экрану: Эндрю пожирал меня глазами и очень волновался.

— Прежде всего, Эндрю, хочу сказать, что всем нам понравилась твоя идея. Правда, к сожалению, мы не сможем предоставить тебе необходимую сумму полностью. Мы дадим тебе один миллион.

Он ответил, что очень нам благодарен, но на его лице читалось разочарование.

— Да я пошутил! — Тут в гостиную ввалились все остальные, и я сказал Эндрю, что он получит свои 100 миллионов. — А теперь отправляйся к своим фермерам — пусть многим и многим станет легче жить.

В гостиной заулыбались (быть щедрым — это еще и весело), а кто-то даже заплакал.

За два дня мы распределили более 150 миллионов долларов по нескольким замечательным проектам и определились с идеями для партнерства. Один проект, который в перспективе мог бы изменить мир, начался с разговора о необходимости подтолкнуть частные пенсионные фонды: почему бы не вложить лишние триллионы в достижение глобальных целей — искоренение нищеты, климатические изменения? Если бы удалось привлечь два триллиона долларов инвестиций (которые вернутся с лихвой), то большая часть глобальных проблем была бы решена. Основатель TPG Билл Макглашан, Боно, Джефф Сколл, я и другие договорились

продемонстрировать представителям пенсионной системы, как можно этого добиться. Мы решили создать фонд социальных инвестиций Rise, чтобы вкладывать в те компании, которые целенаправленно работают над изменением мира к лучшему. За несколько месяцев Билл и его команда привлекли в фонд два миллиарда долларов.

Что же, наша встреча оказалась плодотворной! И мы договорились сделать «Дерзкие идеи» регулярным мероприятием.

«Только бы не слишком регулярным, — прошептал я Джин. — Очень хочется вложиться во все эти идеи, но так я быстро обанкрочусь!»

В июле 2017 года мы собрались вновь, теперь уже на Некере. Это было невероятно: вторая встреча даже превзошла первую.

Мы пообещали поддержать семь проектов. Компания Sightsavers, которая поставила перед собой задачу побороть трахому (страшное глазное заболевание, от которого страдают миллионы людей в Африке), попросила 50 миллионов долларов, чтобы использовать эти средства для получения еще 100 миллионов государственных денег. Они рассчитывали ликвидировать трахому в 10 странах, сделать 127 тысяч операций и вылечить 60 с лишним миллионов инфицированных.

Еще две замечательные организации — это Living Goods и Last Mile Health, которые собирались создать телефонную службу помощи. Они хотели нанять 75 тысяч женщин, работавших в сфере здравоохранения, и за четыре года оказать помощь на дому 50 миллионам жителей Африки. С помощью мобильной связи и специального приложения для смартфона эти женщины смогут диагностировать и лечить заболевания, которые уносят множество жизней, но при этом полностью излечимы. Таким образом, одну только детскую смертность можно снизить на четверть.

Пришла отличная презентация и от Bronx Defenders Bail Project. Богатые люди в США могут освободиться под залог,

а бедные — нет. Поэтому бедные попадают в тюрьму еще до того, как их вину докажут (или признают их невиновными). Bronx Defenders попросила группу «Дерзкие идеи» о денежной помощи: за пять лет, по оценкам организации, можно было бы внести залог за 160 тысяч человек. А ведь многие из них еще и невиновны!

Компания GirlTrek из США планировала набрать и обучить в Штатах армию из 10 тысяч медицинских активистов с целью побудить миллион чернокожих американок регулярно ходить пешком и решить проблему избыточного веса, диабета и сердечно-сосудистых заболеваний. Проект предусматривал и долгосрочную выгоду — женщины-участницы пропагандировали бы здоровый образ жизни среди соседей.

Мы поддержали идею бесплатного онлайн-образования для 50 тысяч беженцев, а также план исследования сумеречной зоны — огромного слоя в толще океана, на глубине от 200 до 1000 метров. Это уникальная малоисследованная экосистема, где может оказаться гораздо больше рыбных ресурсов, чем во всех остальных местах вылова рыбы, вместе взятых. Если ее как следует изучить, это поможет сохранить остальные области океана. Недавно Норвегия, как и некоторые другие страны, дала разрешение на вылов рыбы в этих водах. Так что надо поспешить с изучением сумеречной зоны, пока не поздно, а данные исследования пригодятся ученым, экологам, политикам да и обществу в целом.

Всего за три дня на острове Некер мы распределили больше 200 миллионов долларов — а если учесть кредиты и ссуды на сходные цели от государственных организаций за рубежом, то на благие дела пойдет не меньше полумиллиарда долларов. Эти деньги получают организации и частные лица, которые проходят тщательнейшую проверку. Эти деньги помогают спасти множество жизней, вылечить кучу болезней, оградить сотни тысяч людей от слепоты, вернуть зрение тем, кто уже ослеп, решить экологические проблемы,

уберечь бедняков и невиновных от тюрьмы, защитить океан и поддержать чернокожих женщин в Америке. Я как принимающая сторона потратил несколько больше, чем планировал, но это был, пожалуй, лучший способ потратить деньги. Мы придерживались правила острова Некер — днем усердно трудись, вечером развлекайся и знакомься с новыми людьми. И это правило безукоризненно работало!

Паоло Нутини, любимый певец Джоан, оказал нам любезность и прилетел в гости. Он пел перед нами в последнюю ночь «Дерзких идей», а мы танцевали до самого утра. Утром гости разъезжались, улыбаясь до ушей: когда столько лет усердно зарабатываешь деньги, отдавать их еще приятнее. Нашим сотрудникам — команде TED, персоналу острова Некер и острова Москито — тоже было радостно, что и они приложили руку к таким серьезным преобразованиям.

Времени с того новогоднего обещания прошло немного, но благодаря «Дерзким идеям» в мире прибавилось добра. Проводив гостей, я для себя попытался разобраться — почему же «Дерзкие идеи» сумели затронуть человеческие сердца? Задумавшись о природе идей, я взглянул на свою книжную полку в Храме и вспомнил замечательное высказывание Джона Стейнбека: «Идеи как кролики: заведите пару, и вскоре у вас будет целая дюжина». Идеи бывают непостижимыми, расплывчатыми, странными, они приходят, когда захотят, они могут изменить мир. Могут — но лишь после огранки, превратившись в нечто понятное, осязаемое, объяснимое и сохранив при этом крупицу той магии, что вдохнула в них жизнь. И тогда им нужна лишь хорошая оправа — люди, которые смогут их воплотить, и подходящее время.

Размышляя над «Дерзкими идеями», я еще раз подумал, что власти и гражданскому обществу не под силу решить мировые проблемы. Подключиться должны все — особенно те, у кого для этого есть ресурсы, потому что многое зависит именно от этих людей. Как раз у бизнеса больше всего

ресурсов для масштабных изменений. Сейчас, когда компании растут и богатеют, а общество раздирают противоречия, это утверждение верно как никогда.

Для наших сотрудников я придумал одну штуку — она называется «Круги». Для начала нарисуйте вокруг себя воображаемый круг. Прежде чем вы начнете делать что-либо для других, убедитесь, что вам хватает здоровья и душевного равновесия, чтобы справляться со своими собственными проблемами. Потом нарисуйте круг побольше — вокруг вашего дома. Включите в него свою семью, друзей, соседей, даже кусочек улицы, если хотите. Посмотрите, что вы можете сделать для тех, кто в этом круге. Вы же подметаете у себя дома — подметите еще и улицу и так далее. Если у вас есть деньги или небольшая компания — нарисуйте еще один круг, уже вокруг всей улицы, где стоит ваш дом, или вокруг всего вашего района, или вокруг города. Многим ли получится помочь? Это зависит от того, сколько сил вы в себе ощущаете. Составьте список того, что можно улучшить, и приступайте к делу. А если у вас целая национальная компания, нарисуйте круг вокруг своей страны и занимайтесь более серьезными проблемами, помогайте властям их решать. Если же вы международная компания, как Virgin, применяйте свои предпринимательские навыки для решения глобальных проблем. И если каждый человек и каждая компания нарисует такие круги — они будут перекрывать друг друга, и сообща мы справимся с большинством проблем в мире. Идея нехитрая, но давайте попробуем! Почему бы не начать революцию кругов?

\*

Вспоминая мудрые слова Джона Стейнбека, можно сказать, что идеи и возможности в эти дни плодились как кролики. Какие-то были совершенно новыми, другие рождались из планов, которые мы вынашивали годами.



В начале нового тысячелетия одним из самых больших огорчений в бизнесе для меня стала неудача с франшизой на эксплуатацию железнодорожных линий East Coast. В первый раз мы ее упустили в марте 2000 года: когда мы со своим предложением попали в список претендентов, в Стратегическом управлении железных дорог решили отменить конкурс и продлить контракт с GNER. В 2004 году мы сделали еще одну попытку, но снова проиграли GNER. Когда в 2007 году у GNER возникли финансовые трудности, объявили новый тендер, и я был уверен, что уж на этот-то раз франшиза наша. Но увы — неожиданно высокая цена, предложенная компанией National Express, связала нам руки. Я уже смирился, что мы никогда не выиграем эту франшизу, хотя мы всегда выходили на тендер с самыми выполнимыми, надежными и современными заявками.

Прошло время, и в январе 2014 года снова был объявлен тендер. Мы составили совместную заявку с нашими давними партнерами из Stagescoach и снова попали в список претендентов. И вот в ноябре мы наконец-то заполучили маршруты East Coast. У меня было такое чувство, что мы опоздали на 15 лет: можно было еще давным-давно кардинально изменить условия на этих маршрутах, точь-в-точь как мы это сделали с West Coast много лет назад. Но теперь у нас хотя бы появилась такая возможность. 1 марта 2015 года мы начали наше восьмилетнее управление франшизой с того, что вложили более 140 миллионов фунтов в повышение качества услуг. Наша новая компания работает как отдельное предприятие, но находится в теснейшем взаимодействии с Virgin Rail на западном побережье, поскольку наша цель — предоставить клиентам лучшие условия.

\*

Когда я приезжал в Ньюкасл на 20-летие Virgin Money, то побывал в штаб-квартире компании — мне очень хотелось



встретиться с теми, кто был с нами все эти годы, с самого первого дня. Мы много говорили о духе инноваций, о том духе, который я всегда стремился привить команде. Мне рассказали, что, согласно недавнему опросу, больше чем у четверти жителей северо-востока есть отличные бизнес-идеи, но около половины из них пожаловались, что единственное препятствие на пути реализации этих идей — отсутствие денег. Я был поражен. Все еще думая об этом, я поехал в Университет Ньюкасла, чтобы ответить на вопросы студентов, изучающих бизнес, и предпринимателей, мечтающих воплотить свои идеи в жизнь. Я рассказал им, как стал бизнесменом, заверил их, что для начала собственного дела не нужно много денег, и посоветовал обратиться за помощью в Virgin StartUp. А потом добавил, что устроиться на работу в чужую компанию, вместо того чтобы открыть собственную, не всегда означает стреножить свой предпринимательский дух.

Да, идеи и вправду слишком часто умирают, не успев родиться, — даже у талантливых людей. Мы пообещали себе, что у нас в Virgin Trains East Coast такого не будет, и сразу отложили три миллиона фунтов в фонд инноваций, который должен был заниматься реализацией предложений наших клиентов, выгодных всему обществу. Более того, мы всегда поощряем сотрудников не прятать свои идеи, а внедрять их в реальные бизнес-процессы. Когда наконец-то пришло время отправляться на юг нашему первому поезду Virgin Trains East Coast, меня даже не пускали в вагон, пока я не пообещал заняться чем-нибудь полезным. Я надел униформу, подхватил тележку с бесплатной едой и напитками и отправился угощать пассажиров. Когда мы прибыли в Лондон, тележка уже была пуста.

Невероятно, но факт: все началось с ответа на невинный вопрос журналиста — а теперь мы управляем двумя крупными железнодорожными направлениями и наши поезда ездят по всей Британии.

Одним из тех, кто стоял у истоков Virgin Trains, был Уилл Уайтхорн — у него в гараже даже стоит лицевая часть кабины старой модели Pendolino. Как-то раз в Лондоне за обедом я рассказывал Уиллу о некоторых своих идеях: космические корабли, гостиницы, круизные лайнеры, разрешение конфликтов, спортивные компании, поезда, спутники, курорты, реформа наркополитики и так далее и тому подобное.

— В общем, дел по горло, — добавил я, смеясь.

— Это ты называешь «по горло»? — улыбнулся Уилл. — Да это просто коматозное состояние по сравнению с тобой прежним. Как еще твой плавающий дом не потонул под весом факсимильных аппаратов, ноутбуков, телефонов и футбола!

— Логично. Но я все еще не бегу от проблем!

Что бы ни происходило в моей деловой жизни, в каком бы состоянии ни были мои компании — где-то в глубине моего сознания все равно будет пульсировать какая-нибудь свежая идея. Хочется думать, что причиной тому моя любознательность и жажда свежих впечатлений. Уилл, однако, считал иначе.

— Ричард, у тебя СДВГ.

— Разве? Ни один доктор мне об этом не говорил.

— Ладно, тогда давай считать, что у тебя просто внимание как у аквариумной рыбки.

Иногда это действительно так! Но именно умение не отвлекаться на детали и видеть сразу всю картину помогло мне открыть столько разнообразных компаний. Предприниматели часто хотят контролировать в своем бизнесе каждую мелочь. А я сосредотачиваюсь только на том, что важно. Это необязательно всеохватывающая стратегия, это может быть и какая-нибудь пустяковая деталь.

В то же время я умею находить блестящих профессионалов вроде Уилла: я многое им перепоручаю и даю возможность разбираться во всем самим. Я могу, если надо, отпустить ситуацию. Кто-то не может, а я могу. Как владелец я делегирую



вопросы развития нашего бизнеса команде менеджеров, которые и принимают стратегические решения. Но если я верю в идею, а мои блестящие профессионалы — нет, то я могу быть упрямым как баран. Я привык, что голова у меня работает не как у людей. Попросите меня назвать мой главный плюс, и я отвечу — нелинейное мышление. Когда мне приводят миллион логических доводов в пользу решения, которое кажется мне бессмысленным, я всегда готов оспорить такую логику. «Простите, это все из-за моей дислексии...» — завожу я. Или — «Извините, я, наверное, туповат, но не вполне вас понимаю». А потом я задаю несколько вроде бы очевидных вопросов — и иногда получаю неожиданные ответы. Иногда из-за этой моей назойливости у нас появляются новые компании.

\*

Прекрасный пример — гостиничный бизнес. Virgin довольно долго управляла несколькими отелями в Британии и несколькими отелями в Европе, а La Residencia на Мальорке был моим любимым отелем. Но это первое, что мы продали после терактов 11 сентября, чтобы выжила Virgin Atlantic да и вся группа Virgin. В детстве я часто играл в «Монополию». Я всегда придерживался стратегии агрессивного расширения и всякий раз, как только появлялась возможность, покупал новую улицу или строил отель. Время от времени, когда у меня заканчивались деньги, мне приходилось сбрасывать отели. Во взрослой жизни все оказалось как в детстве.

Но гостиничный бизнес подходил бренду Virgin, и я всегда хотел в него вернуться. Постепенно так и получилось — у нас появилась Virgin Limited Edition, компания, занимавшаяся люксовой недвижимостью. Всегда приятно что-то построить, но обидно, если здание будет пустовать, пока наша семья находится где-то еще. И я всегда рад поделиться с людьми тем, что создал сам. Так пусть и другие наслаждаются нашим кусочком рая — и не забывают заплатить!



Однажды мы с семьей были в Марокко, где я готовился к трансатлантическому полету на воздушном шаре. Я ждал подходящей погоды для полета, а мои родители изучали местность. Они отыскиали в Атласских горах отель Kasbah Tamadot и сразу в него влюбились. Вернувшись, они попросили меня сесть, сказали, что у них ко мне невероятно серьезная просьба, и заявили, что перестанут со мной разговаривать, если я не куплю этот отель здесь и сейчас. Я думал, они шутят, но оказалось, что нет. Так у нас появился Kasbah Tamadot, который мы превратили в прекрасный и удивительный курорт.

Список мест продолжал расти. Виноградник Mont Rochelle в Южной Африке принимает увлеченных ценителей вина. The Lodge в Швейцарии стал нашим постоянным прибежищем в новогодние праздники, а занятым лыжникам и туристам там рады круглый год. Mahali Mzuri, великолепный охотничий дом в Кении, который расположен прямо посреди пути Великой миграции животных, тоже оказался в нашей коллекции жемчужин. А недавно мы придумали, как вернуться на наше обожаемое побережье Мальорки: просто купили там сногшибательный отель Son Bunyola, чтобы вспомнить, как нам когда-то было хорошо в La Residencia. Мне всегда хотелось, чтобы людям было куда пойти, кроме душного офиса, и так получилось, что идея дома на Некере, выросшая из моей любви к этому дивному месту, дала жизнь целой группе курортов. Теперь ею умело управляет генеральный директор Джон Браун, а отели радуют мою семью и множество наших гостей.

Хотя люксовый рынок оставался устойчивым, эксперты говорили мне, что это исключение, а ниша гостиниц для массового потребителя уже занята. Мне очень нравятся стартапы в области совместного потребления — когда люди через интернет сдают в аренду квартиры, машины, какие-то малоиспользуемые вещи. Один из таких стартапов, который



почему-то прошел мимо нас (а ведь я хотел в него инвестировать), — это Airbnb. Мне по душе сама концепция — начиная от логотипа и заканчивая принципом доверия ближнему, и я радовался, что у владельцев этого бизнеса все идет хорошо. Но я понимал, что на рынке по-прежнему есть место для традиционных отелей, особенно если попробовать взглянуть на них по-новому и разобраться с болевыми точками.

С тех самых пор, как мы основали Virgin Atlantic, меня постоянно спрашивают во время рейсов — а где же находятся ваши отели? Мы провели небольшое исследование, и выяснилось: люди считают, что у нас уже есть сеть городских гостиниц! Virgin Holidays уже занималась организацией отдыха для путешественников, которые летали самолетами Virgin Atlantic, и мы доставляли людей на курорты по всему миру — на чужие курорты. Что же, пришло время для создания Virgin Hotels.

Иногда кризис — это еще и отличная возможность для начала нового дела. Когда в 2007 году начался экономический спад, я сразу решил, что пришло время поискать подходящую недвижимость. Первый отель мы нашли в Чикаго: великолепное здание в неоклассическом стиле, построенное в 1928-м для банка Old Dearborn, который, впрочем, быстро задушила Великая депрессия. В полуподвале, где у нас теперь спа-салон, до сих пор стоит огромный сейф! Оказывается, в одном и том же здании могут сочетаться и очарование классики, и современный стиль; в этой гостинице воплотился общий принцип Virgin. Здание было прекрасное, но еще больше меня радовала команда, которую мы понемногу собирали. Во главе компании встал Рауль Лил, большой эксперт в гостиничном бизнесе — он понимал и разделял нашу философию, а его команда не отставала и тоже быстро научилась жить в стиле Virgin. Всегда хочется потрогать бизнес, когда он еще только строится; впервые я побывал в отеле, когда он еще представлял собой скопище пыльных комнат

со старой мебелью в чехлах и коврами на стенах. Но я видел, как у нашей команды горели глаза, и представлял себе, во что он превратится.

Позже за пиццей я сказал Раулю, что ни минуты в нем не сомневаюсь и знаю: когда я сюда вернусь, наш первый отель уже будет открыт. Мы обсудили все мелочи, которые обычно раздражают клиентов в конкурирующих отелях: плата за доступ к Wi-Fi, дикие цены на самые обычные продукты в мини-баре, назойливая музыка, — и нашли способ обратить чужие проблемы в свои достоинства. На хвост конкурентам мы наступили еще до того, как открылись. Мы обошли ближайшие отели, которые брали плату за выход в интернет, вроде W и Marriott, и предложили гостям, подогнав к отелям специальные грузовики Virgin Hotels, наш собственный бесплатный Wi-Fi. Это позволило нам заявить о себе городу и его жителям, а у соседей вызвало немалое беспокойство. Вскоре в наш офис полетели и заявления о приеме на работу, и запросы на предварительное бронирование.

Мы опросили приличное число женщин-путешественниц, что для них действительно важно в гостиничных номерах, и они назвали две вещи: безопасность и удобство (мужчины, вне всякого сомнения, хотят того же). Наша команда решила, что номера надо делить на две комнаты, чтобы гостей не тревожили те, кто приносит багаж или заходит прибраться. Мы поставили в номерах комоды и туалетные столики (чтобы было удобно наносить макияж), повесили красивые светильники и зеркала, сделали шкафы пошире. А в душе стояла специальная скамеечка, чтобы легче было брить ноги. Было решено отказаться от узких кроватей — в новых кроватях можно было устроиться поудобнее и принять любую позу, в том числе сесть и поработать, а не сутулиться над ноутбуком за маленьким кофейным столиком. Мы разработали специальное приложение, при помощи которого можно

было управлять всем — от температуры в номере до времени уборки.

Но круче всего была кнопка «Да!» на каждом телефоне — это я настоял. Гости могут нажать на нее, попросить все, что душа пожелает, а наши сотрудники это доставят. Больше всего меня позабавила просьба спеть — что ж, наши сотрудники явились в номер и тут же выдали что-то из Бейонсе. На 16 апреля 2015 года было запланировано грандиозное открытие, и я отправился в Чикаго на большой прием. Мы устроили парад «Феррис Бьюллер берет выходной» (в честь классического фильма, где главный герой едет повеселиться в Чикаго), а я, конечно же, выступил в главной роли. Десятки тысяч людей трясли задницами под «Twist 'n' Shout», наглухо перекрыв улицу, а полиция нас оштрафовала. И, как всегда, мы предпочитаем просить прощения, а не разрешения! Власти, разумеется, были не в восторге, а вот гостям понравилось. Не прошло и года, как мы были признаны лучшим американским отелем по версии издательского дома Condé Nast.

\*

Еще одна бизнес-идея, которая довольно долго пролежала законсервированной, — это круизные лайнеры. На этот раз меня вдохновил старый рисунок.

После пожара на острове Некер мне больше всего хотелось перебрать то, что не погубило в огне. Я сидел и копался в коробках с памятными вещами, старыми дневниками, рисунками и всяким хламом, скопившимся за 50 лет.

Обычно я не страдаю ностальгией, но тут меня накрыло. Кому-то приятно вспоминать о прошлом, с нежностью роюсь во всяком старье, но мне всегда хочется просто навести в нем порядок и двигаться дальше. Пытаясь дотянуться до коробки с книгами, я чуть было не наступил на старый рисунок, сделанный для Virgin Atlantic: как выглядели бы

наши самолеты, будь они круизными лайнерами. Я поднял рисунок, смахнул с него пыль, и у меня перед глазами встал образ совершенно нового круиза, непохожего на все, что могут предложить другие: яркого, очаровательного, ослепительного. Похоже, это был знак.

Незадолго до того я как раз беседовал по телефону с нашей инвестиционной командой, и мы обсуждали эту же тему. Мы поглядывали в сторону моря и пытались прикинуть, удастся ли нам преобразить еще один устоявшийся, но вялый и сонный сектор — морские круизы. Впервые я задумался о создании круизной компании в 27 лет. Тогда я хотел, чтобы наши клиенты были не старше 30. Но, разменяв четвертый десяток, я решил, что нужно добавить особый пункт: «...Не старше 30, но владелец компании — исключение». Правда, современные круизы меня никогда не прельщали, и я прекрасно понимал, почему у них такая репутация — долгие нудные путешествия со скверным обслуживанием. Но золотая эра круизов со всей ее роскошью, с духом приключений — это совсем другое дело. Конечно, можно было попытаться восстановить это увядшее величие, добавив к нему щепотку современности. Но насколько сложно построить большой — ладно, пусть очень большой — корабль?

Оказалось — очень сложно. После долгих и подробных переговоров с Bain Capital, одной из ведущих частных инвестиционных фирм, мы заключили одну из крупнейших сделок в истории Virgin. В июне 2015 года я пересек на вертолете залив Бискейн во Флориде и приземлился в Музейном парке Майами. А прилетел я, чтобы объявить, что порт Майами станет домом для первого круизного лайнера компании Virgin Voyages! Fincantieri, крупнейшая итальянская судостроительная компания, строит для нас три среднеразмерных лайнера, и первый из них будет готов к 2020 году, а остальные два — в 2021 и 2022 годах.

Гуляя по доку в окружении успешных и важных коллег, я всей кожей ощущал, в какой неповоротливый бизнес я влез. Я щеголял в красно-белой моряцкой форме и капитанской фуражке, а вокруг меня ходили люди в галстуках — даже под палящим солнцем Майами. Поэтому я решил помочь мэру округа Майами-Дейд Карлосу Хименесу и срезал его галстук, чтобы ему было не так жарко. Тот же трюк я провернул с генеральным директором порта Хуаном Курилой и председателем совета директоров Fincantieri Винченцо Петроне. Мэр Хименес, к счастью, воспринял это с юмором и даже пообещал: «Обязательно издам указ, запрещающий галстуки». Новый директор Virgin Voyages Том Макалпин вместе со мной поднял в доке наш флаг, и это ознаменовало собой официальное открытие компании.

Следующая важная веха — октябрь 2017 года: в Генуе заложили наш корабль, и я не мог это пропустить. Но до того я встретился с Бой Джорджем — впервые за много лет. Когда мы виделись в последний раз, он отчаянно боролся с наркозависимостью. Все было очень плохо: многие его друзья умерли от передозировки героином (кто-то — прямо в его собственном доме), и он очень боялся стать следующим. Я уже неплохо знал Бой Джорджа — Virgin Records работала с его группой Culture Club — и очень хотел его поддержать. К счастью, я знал, что можно сделать, — все-таки с 16 лет я руководил Student Advisory Centre. Я уговорил его приехать в мой загородный дом и познакомил с врачом по имени Мег, чтобы она помогла ему соскочить. Он сам этого очень хотел, и впереди для него забрезжил свет. Но, к сожалению, менеджер Бой Джорджа приехал его навестить, причем в его собственном «Роллс-Ройсе», так что пресса пронюхала, где он скрывается. Вскоре мой дом был взят в самую натуральную осаду. Газета *The Sun* разразилась статьей с требованием его ареста (а тюрьма — это не самое подходящее место для человека, которого лечат от наркотиков). И мы решили

сбежать. То есть как сбежать — скорее уползти. Мы просочились через черный ход и почти пять километров ползли по полям, поросшим высоченной травой, пока не добрались до церковного кладбища, где нас ждала машина. Но, к несчастью, вскоре после этого Бой Джорджа все-таки арестовали, а потом он опять сел на иглу.

Так что я был очень рад столько лет спустя увидеть его здесь, в Италии, да еще и таким здоровым, таким подтянутым. Его и впрямь было не узнать — по его словам, он уже 15 лет не прикасался ни к выпивке, ни к наркотикам.

— Мне сейчас живется хорошо и весело, — сказал он. — Это какое-то счастье.

Когда мы с Бой Джорджем шли через аэропорт Генуи, сотрудники паспортного контроля очень оригинально его поприветствовали: раздалась музыка, и они, запрыгнув на стол, принялись отплясывать под «Do You Really Want to Hurt Me».

Потом мы с Томом Макалпином залезли на 60-метровый кран над верфью — должен же я был появиться как-нибудь позффектнее. Под музыку Бой Джорджа кран спустил нас к кораблю, и мы заложили в киль традиционную монетку на счастье. Когда формальности были позади, я станцевал вместе с Бой Джорджем под «Karma Chameleon». Владельцы верфи сказали мне, что такой крутой вечеринки они еще не видели.

— То ли еще будет, когда мы поплывем! — ответил я.

\*

В то время мы носились с разными идеями, но одна была особенной — речь шла не о каком-то новом продукте, а о новом подходе к заботе о наших сотрудниках.

Я лежал в гамаке и работал, когда Холли прислала мне статью из *The Daily Telegraph*, посвященную стриминговому сервису Netflix и их отпускной политике — поистине революционной. «Папа, посмотри эту статью, — писала Холли. — Это





как раз о том, что я давно хочу предложить. По-моему, это очень в духе Virgin — не следить за выходными сотрудников. У меня есть друг, в его компании так и поступили — все показатели взлетели до небес».

В некоторых стартапах из Кремниевой долины такой подход прижился. Коллективы там небольшие, а отделов кадров вообще нет. И я задумался, сможем ли мы перенести эту практику в более крупный бизнес, а заодно и подбить на это другие большие компании. Я никогда не работал из офиса и никогда не заставлял сотрудников приковывать себя цепью к рабочему столу. С девяти до пяти — это не мой режим. Так было разве что в Virgin Records, и то лишь поначалу: наш обычный рабочий день начинался в девять вечера и заканчивался в пять утра.

Проходят годы, и технологии полностью перевернули подход к работе — и я не уверен, плюс это или минус. Технический прогресс предоставляет людям больше выбора, зато теперь рабочий день многих людей продолжается и дома — они отвечают на рабочие письма, доделывают презентации, хотя могли бы отдохнуть и расслабиться. Призывы прекратить перерабатывать сами по себе бессмысленны. А вот позволить людям самим решать, когда перерабатывать, а когда отдыхать, — это не только достижимо, но и очень привлекательно, потому что дает хотя бы относительную независимость.

Мы уже ввели гибкий график в головном офисе Virgin Group — сотрудники могут работать из дома и брать выходные тогда, когда им требуется. А что, если пойти дальше и предоставить работникам неограниченный отпуск? Именно так — отпуск без ограничений. Да-да, глаза вас не обманывают: мы решили дать всем сотрудникам головного офиса столько полностью оплачиваемых выходных, сколько им захочется, и тогда, когда им захочется. Никакого обмана — достаточно получить согласие у начальства. У нас все держится

на доверии: мы исходим из предположения, что никто не бросит коллег в сложной ситуации, а брать выходные все будут лишь тогда, когда раздelaются с основной работой.

В году есть периоды — скажем, рождественские праздники, — когда глупо держать полный офис сотрудников, которые по понятным причинам не хотят, да и не могут полноценно работать. А хотят они побыть дома, посмотреть кино с любимыми. Какой смысл привязывать их к рабочему столу? Если мы дадим людям свободу выбора — планировать свою собственную нагрузку, выбирать время для отдыха, — то получим куда более продуктивных сотрудников. Это отличный инструмент для работы с кадрами. Конечно, многие будут рассматривать это как награду, но я вижу в этом способ повысить эффективность компании. В основе этого способа нехитрая истина — относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Меня спрашивали, почему у меня возникла эта идея — не потому ли, что я сам живу на Некере? Но я работаю по такому же гибкому графику даже в Лондоне. Возраст тут тоже ни при чем: еще когда у меня только-только появились дети, мне захотелось проводить больше времени дома. Короче говоря, это отличная штука! Если я могу работать с шести утра, лежа в гамаке, и делать днем перерыв, чтобы покататься на кайте, то почему мой сотрудник в Лондоне или в Нью-Йорке не имеет права продлить себе выходные, не придя в пятницу на работу, или уйти из офиса пораньше, чтобы сходить на школьный спектакль своего ребенка? Я записал эту идею так: «Надо смотреть, сколько люди сделали, а не сколько они проработали. А если у нас нет строгого графика с девяти до пяти, то зачем нам строгий график выходных и отпусков?»

Но с этим согласны далеко не все. Решение острейшей современной проблемы, которое представляется мне простым и разумным, в некоторых кругах было воспринято как призыв к анархии. Похоже, людей пугает сама фраза

«неограниченный отпуск»! Выступая с речью в Вашингтоне, я сказал: «Пока наши сотрудники хорошо справляются с работой, они могут брать столько выходных, сколько захотят». То же самое я говорил и днем раньше, во время другого выступления, и тогда зал взорвался аплодисментами. Но в этот раз никто не захолопал. Я даже немного смутился. Закончив выступление и уйдя со сцены, я спросил у одного из слушателей, почему так вышло. «В зале вместе с нами сидели наши начальники. Я побоялся, что, если я захолопаю, они мне это припомнят». Я ответил, что это очень печально. Если ты наказываешь своих сотрудников за выражение их мнения — ты понятия не имеешь о том, что такое быть руководителем. Люди, облеченные властью, должны поддерживать своих подчиненных, а не затыкать им рты.

Как только мы ввели неограниченные отпуска, мы сразу увидели, как выросла производительность и поднялся боевой дух сотрудников. Заявлениями о приеме на работу нас просто завалили — всем хотелось попасть в компанию, где к тебе относятся не только как к серьезному специалисту, но и как к взрослому ответственному человеку. Я уверен, что подход Virgin Group захотят перенять многие, а неограниченный отпуск лет через 20 станет нормой. Если вы открыты, если вы готовы к компромиссам — такими же будут и ваши сотрудники. А принимать правильные решения люди могут только тогда, когда у них есть выбор.

Примерно так же мы объясняли и другое наше нововведение: Virgin Management позволила своим сотрудникам брать годовой оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком. В 2015 году британское правительство представило новый закон об общем отпуске по уходу за ребенком; прежние правила были чудовищно несправедливы, и один из родителей не мог уделять своему малышу достаточно внимания в первые месяцы его жизни, хотя это невероятно важно. Я прекрасно знаю, какое это волшебное время — и какое оно

трудное. Поэтому мы решили сделать еще один шаг вперед: если сотрудник проработал в компании не меньше четырех лет, ему предоставлялся расширенный отпуск по уходу за ребенком на год с сохранением заработной платы. Многие люди, работая у нас, обзаводились семьями, и я хотел убедиться, что они проводят со своими детьми достаточно времени. Это просто еще один способ сделать мир добрее. Чем больше вы поддерживаете своих сотрудников, тем здоровее и счастливее ваш бизнес.





## 37 Спутники

Я сидел у бара в Храме на острове Некер и наблюдал через окно за фламинго и алыми ибисами в небе, когда ко мне подошел один из гостей и заявил, что у него есть идея, от которой я не смогу просто так отмахнуться. Звучало привычно, но, когда Грег Уайлер — так его звали — начал говорить о OneWeb, крупнейшей в истории группировке спутников, у меня загорелись глаза. Я забыл про птиц и повернулся к нему.

— Погоди, — сказал я. — Давай возьмем что-нибудь выпить в баре, и ты мне расскажешь поподробнее.

— Суть вот в чем: у нас будет огромная группировка спутников в небе. Они будут соединены друг с другом и обеспечат связью всю планету, в том числе те районы, где у четырех миллиардов человек нет вообще никаких средств связи.

Я быстро сообразил, какая это блестящая перспектива.

— А это достаточно быстрая связь для выхода в Сеть?

— Да. У спутников низкие орбиты, это обеспечит высокую скорость интернета.

— Понятно. И именно это будет нашим преимуществом?

А ко мне Грег обратился, потому что ему были нужны мои связи и инвестиции, и он рассчитывал, что я привлеку Virgin Galactic к реализации этого проекта. С помощью нашей системы воздушного старта мы можем вывести спутники

намного быстрее и дешевле, чем при запуске с Земли. Ниже затраты — выше безопасность, доступность и надежность, да и запускать спутники можно чаще. OneWeb сможет полностью раскрыть потенциал малой системы запуска спутников Virgin Galactic. Вместе мы начали набрасывать план, как дать доступ к интернету тем жителям планеты, у кого его до сих пор нет.

Грег спросил, смогу ли я представить его проект компании Google, — все-таки речь шла о сотнях спутников и миллиардах долларов. Я написал письмо Ларри. «Обычно я не презентую тебе проекты, но я знаю, что этот тебя точно заинтересует. Во вложении — план огромной группировки спутников, которую LauncherOne от Virgin Galactic сможет вывести на орбиту. Дай мне знать, если заинтересовался, и мы обсудим дальнейшие планы». И Ларри действительно заинтересовался: «У этой компании есть потенциал — когда-нибудь она станет такой же крупной, как Google, и сможет кардинально изменить жизнь миллионов людей». Грег начал работать в офисе Google в Сан-Франциско, собирать команду и договариваться о деталях сделки. Но вскоре ему позвонил Илон Маск и предложил условия, которые оказались намного лучше предложения от Google. По словам Илона, он захотел войти в этот проект, чтобы право запуска спутников OneWeb перешло от Virgin Galactic к SpaceX. Услышав об этом, я огорчился из-за того, что Илон не заинтересован в совместной работе со мной и с Ларри. Вместе мы могли бы добиться большего — и, в конце концов, мы же друзья. С точки зрения бизнес-задач совместная работа тоже была бы эффективнее. Я бы на его месте сначала попытался договориться вместо того, чтобы уводить сделку. Кто-то считает, что работать с друзьями сложно, но я совершенно с этим не согласен. С друзьями можно и нужно работать, было бы доверие и взаимопонимание... Словом, Грег начал переговоры с Илоном. Однако очень скоро они

не сошлись во мнениях. Илон счел, что сможет получить право на использование тех частот передачи данных, которые были у Грега, и прямо перед подписанием контракта передумал, решив основать свою собственную конкурирующую спутниковую компанию. В полном расстройстве Грег пришел ко мне и попытался объяснить ситуацию. Чем глубже мы в ней разбирались — и с правовой точки зрения, и с технической, — тем больше сомневались, что Илон сможет получить право на использование этих частот. Сначала мы предлагали OneWeb не финансовое партнерство, а только услуги Virgin Galactic в качестве оператора запусков. Но теперь я решил, что ради такого дела стоит помочь OneWeb найти финансирование. Между прочим, сейчас их соинвестором стала компания Qualcomm. Я написал Грегу: «Я охотно вложусь сам и помогу привлечь других инвесторов, если мы сможем быстро достичь соглашения». В итоге все прошло довольно гладко. Virgin и Qualcomm сделались основными инвесторами, а за несколько месяцев собралась целая группа инвесторов — Airbus, Coca-Cola и SoftBank. Интересно, что наш пример вдохновил даже компании, никак не связанные с космической индустрией, и они последовали за нами. OneWeb официально начала работу.

В январе 2015 года до меня дошли слухи, что Илон хочет вставить нам палки в колеса, объявив о своей конкурирующей спутниковой сети раньше нас. Это было за неделю до Мирового экономического форума в Давосе, и я был полон решимости нанести удар первым. Я отправил команде сообщение: «Объявление делаем уже на этой неделе. Наш проект масштабнее, шансов на успех у нас больше, но Илон просто переорет нас своей пресс-конференцией».

Работа шла днем и ночью, и в первый же день в Давосе, прямо с утра, мы сделали объявление. OneWeb собирается построить и запустить крупнейшую в мире спутниковую сеть и сделает высокоскоростной интернет и телефонию

доступными миллионам людей, которые пока не имеют возможности пользоваться услугами связи. Программа LauncherOne компании Virgin Galactic, превратившаяся в марте 2017 года в новую компанию Virgin Orbit, поможет реализовать проект, обеспечив дешевой и надежный запуск спутников на орбиту. Так мы получили крупнейший в истории заказ на вывод спутников в космос.

Почему я так ухватился за этот проект? Причин много. Начинаящие предприниматели, которые хотели бы открыть свое дело, смогут получить связь с остальным миром и создать новые рабочие места. Люди, у которых пока нет доступа к приличному образованию, смогут его получить. Да мало ли способов, как спутниковая сеть может изменить жизнь людей и встряхнуть целые регионы! Для Virgin эта инвестиция тоже ознаменовала определенные стратегические изменения. Теперь у нас было достаточно ресурсов, чтобы позволить себе вложения на долгосрочную перспективу. OneWeb и Virgin Orbit — ярчайшие примеры.

После объявления в Давосе я отправился по скрипящему под ногами снегу на другое мероприятие, посвященное равенству в бизнесе. Его проводила Шерил Сэндберг, автор замечательной книги «Не бойся действовать»<sup>32</sup> и исполнительный директор Facebook. Пока бизнесмены делились мнениями, как добиться того, чтобы на руководящих должностях было больше женщин, я внимательно слушал и делал подробные заметки. Вскоре в записной книжке кончились страницы, и я начал строчить прямо на своей программке. Когда места на полях уже не осталось, я продолжил писать на своем бейджке. Потом ко мне подошла Шерил.

— Удивительно — тут столько народу, а записывали только вы.

---

<sup>32</sup> Сэндберг Ш. Не бойся действовать: Женщина, работа и воля к лидерству. — М.: Альпина Пабlishер, 2018.



— Я всегда записываю, иначе как все запомнить?

Мне она показалась невероятно умной и доброжелательной. Зная, как Марк Цукерберг мечтает о доступном интернете для всех, я рассказал Шерил о нашем проекте OneWeb.

— Это очень интересно, — сказала она. — Приезжайте к нам и поговорите об этом с Марком.

На следующей неделе я отправился в Кремниевую долину. Но сначала я отправился в офис Tesla на встречу с Илоном. Прежде чем перейти непосредственно к делу, мы обменялись последними новостями о некоторых других проектах. Что же касалось спутников, я сразу выложил карты на стол.

— Это очень масштабный проект. Почему бы нам просто не объединить усилия? У нас будет общая спутниковая сеть, мы сможем пополнять группировку, если спутник выйдет из строя, а ты сможешь помочь выводить их на орбиту. Это денежный проект, у нас получится и заработать, и вместе помочь людям.

Илон ответил, что его главная цель — Марс.

— Если я смогу заработать достаточно денег для своего марсианского проекта, то буду рад сотрудничеству, — сказал он.

Встреча закончилась, а я так до конца и не понял, хочет он работать со мной или нет. Похоже, все-таки нет. Илон необычайно умен и энергичен. Я восхищаюсь его талантом и его готовностью идти на оправданный риск. Он много раз был в шаге от краха, но ему всегда удается выкарабкаться. Он Генри Форд своего поколения. Поживем — увидим, получится ли у нас когда-нибудь поработать вместе. Даже если и нет, мы останемся друзьями.

Потом я отправился в офис Facebook, чтобы поговорить с Марком Цукербергом о OneWeb. Удивительно, насколько Марк скромнен при всем своем богатстве и влиянии — впечатление такое, что главный в компании не он, а его команда.



Я рассказал ему о проекте, и чувствовалось, что OneWeb его чрезвычайно воодушевил.

— Дать жителям бедных стран доступ в Сеть — значит вытащить их из нищеты, — сказал Марк. — Я полностью согласен. Думаю, мы сможем поучаствовать в этом проекте.

Марк не такой общительный, как Шерил, но он прекрасно умеет слушать, и я понял, что у него добрая душа.

— Кстати, Марк! — вспомнил я. — Мне понравилось, как ты сказал во время вашего публичного размещения акций. Как там: «Мы не создаем сервисы, чтобы зарабатывать деньги, мы зарабатываем деньги, чтобы создавать лучшие сервисы».

— Не помню, говорил ли я это, — признался Марк, — но я так думаю.

После встречи мы с Марком вышли из переговорной, пожали друг другу руки, и он тут же уселся за стол посреди офиса, рядом с остальными сотрудниками. Я всегда считал, что единственный здравый подход для руководителя — не отделять себя от подчиненных: это бодрит, помогает получше узнать своих сотрудников, выслушать их идеи, завязать с ними более тесные отношения. Если вы закроетесь у себя в кабинете, то лишите себя всего этого.

Позже, в 2015 году, Марк и его жена Присцилла Чан объявили, что жертвуют 99% акций Facebook на благотворительность. Я зауважал их еще больше. Я сам живу именно этим — стараюсь добиться успеха в бизнесе, помогая при этом миру и людям. Хочется верить, что молодые предприниматели последуют нашему примеру, — да и не только молодые. Я всегда безгранично восхищался Тедом Тёрнером — не только его достижениями, такими как создание CNN, но и той щедростью, с которой он помогал создавать Фонд Организации Объединенных Наций и многое другое. Нам с Сэмом и Белли посчастливилось побывать у него в гостях во Флориде на плантации Авалон, что недалеко от Таллахасси. За нами приехал местный таксист, и я с ним заговорил:

— Охотятся тут местные? Жаль...

Он не расслышал:

— На местную шваль? Нет, мы давно на них не охотимся. У нас их тут называют «белое отребье».

На заднем сиденье Сэм и Белли взорвались хохотом. Сам я лишь покивал головой и постарался сохранить серьезный вид. Дом у Теда совершенно волшебный. Сам Тед большой защитник дикой природы, а также крупнейший заводчик бизонов в мире. Ему удалось восстановить популяции нескольких видов животных и птиц — например, кокардовых дятлов и даже волков! Всем бы нам перенять его умение сочетать бизнес и благотворительность.

С Facebook мы тогда так и не договорились. У них были свои собственные планы — создать сеть Wi-Fi в африканских регионах южнее Сахары при помощи дронов. А вот в Google решили прибегнуть к воздушным шарам. Может, я и неправ, и будет чудесно, если это сработает, но, по-моему, обе идеи довольно странные. Впрочем, я бы не рискнул ставить против Ларри Пейджа или Марка Цукерберга. Ларри уже доказал, что я был неправ насчет беспилотных автомобилей. Помню, как восемь лет назад у барной стойки на Некере он мне сказал: «Беспилотные автомобили — это моя навязчивая идея. Через 10 лет они будут повсюду». Тогда я решил, что он перегрелся. Но с тех пор технологии шагнули вперед, как и предсказывал Ларри.

В любом разговоре Ларри способен походя выдать пять или шесть безумных идей. Будь это кто-то другой, я бы извинился и постарался потихоньку убраться, услышав первую же. Но, поскольку это Ларри, я сижу, слушаю, запоминаю, вникаю и пытаюсь уловить суть. Его задумка использовать огромных воздушных змеев для получения электроэнергии. Если она сработает, это будет просто фантастика. Небо, заполненное красивыми разноцветными воздушными змеями, генерирующими электричество, — это не только красиво, но и практично.

Подозреваю, что эта идея выросла из любви к кайтингу и из наших катаний вокруг Британских Виргинских островов. Когда Ларри катался на кайте в день своей свадьбы, я на пляже разговаривал с его университетским преподавателем. Он рассказал мне, как Ларри пришел к нему после окончания университета и заявил: «У меня есть три идеи, за какую из них лучше взяться?» Профессор ответил ему, что «эта штука про Google» звучит интереснее всего, но и все три идеи показались ему потенциально успешными. Удивительно, что Ларри, как и его партнера и сооснователя Google Сергея Брина, постоянно критикуют. Людям не нравится, что они не хотят сосредоточиться на своих ключевых продуктах и тратят все больше времени и денег на экспериментальные проекты. Обычно они отвечают на эти претензии рынка так: «Если не мы, то кто?» Мне нравится такой подход — хочется верить, что Ларри научился ему у нас на Небере!

Ларри уважает и наш бренд Virgin. Как-то мы оказались на одной сцене в Сан-Франциско перед огромной аудиторией технических специалистов, и Ларри сказал: «У Ричарда 300 замечательных компаний, а у нас только одна». Я ответил: «Предлагаю поменяться. По рукам?»

Хотя нас вечно ругают за то, что мы слишком большие, но по сравнению с Google или Facebook наша Virgin слишком маленькая. Это означает, что мы не можем хвататься за несколько грандиозных проектов одновременно. На сегодня наш главный такой проект — космическая программа, и если мы возьмемся за что-то еще — вылетим в трубу. Например, в 2011 году мы открыли компанию Virgin Oceanic для исследования океанского дна. Мы построили подводную лодку и собирались опуститься на дно Марианской впадины — 11 километров! — предварительно выполнив несколько испытательных погружений. Это было восхитительно и при этом невероятно сложно технически — требовалось спроектировать подводную лодку, которая смогла бы выдержать давление

воды в толще океана. И надо было решать: можем мы себе позволить огромные расходы на этот фантастический проект одновременно с нашей космической программой? Или лучше направить эти средства на охрану океана и создание Ocean Unite? Выбор пал на второй вариант. Иногда стоит отмахнуться от новой идеи и подождать другой возможности.

\*

В июне 2015 года я рассказывал в Лондонском королевском обществе о наших последних достижениях в проекте OneWeb. Общество было создано в далеком 1660 году, и с тех пор оно содействует науке и прославляет ее. Когда я вошел в старинное здание, я сразу почувствовал, что это подходящее место, чтобы всем сообщить о наших планах.

Я объявил, что Virgin Galactic подписала контракт с OneWeb, в рамках которого будет оказывать услуги по запуску первых спутников, и рассказал, что мы договорились осуществить первоначальную серию запусков для OneWeb, заключив контракт на крупнейший коммерческий объем космических стартов. Эти спутники создадут беспрецедентную глобальную коммуникационную систему, в 10 раз превышающую любую существующую коммерческую сеть в небе. Такая система сможет обеспечить связью миллионы людей.

— Цель и потенциал этого проекта — изменить мир, — закончил я. — Обеспечив связью удаленные территории, мы сможем поднять уровень жизни в беднейших регионах планеты.

Сделать прогноз относительно даты запуска я предоставил Грегу Уайлеру:

— Мечта о полном устранении цифрового неравенства воплотится в реальность в 2019 году.

Благодаря нашей сделке доступный широкополосный интернет появится везде — в том числе и на тех территориях, которые еще не обслуживаются местными провайдерами.

А ее масштаб означает, что и Virgin Galactic сможет расширяться дальше. Мы хотели самостоятельно заниматься всеми аспектами систем ракетного запуска, как это было с проектом космического туризма, который теперь полностью на нас. В феврале 2015 года у нас появилось идеальное место — ангар площадью 14 тысяч квадратных метров на территории аэропорта Лонг-Бич. Мы перевезли туда 120 инженеров и техников, и они немедленно приступили к работе. Словом, мы раскрутили бизнес самым что ни на есть типичным для проектов Virgin способом — надо быть находчивыми, открытыми и готовыми к изменениям.

За всей этой суетой я размышлял, как нам дополнительно повысить оперативность и эффективность нашей спутниковой программы. Проблема была одна, но огромная: получается, что нашему кораблю-носителю WhiteKnightTwo придется выполнять транспортные функции и в нашей космической программе пилотируемого полета, и в программе запуска спутников. Ничего невозможного в этом нет, но на один корабль ляжет колоссальная нагрузка. Планы по созданию дополнительных кораблей-носителей у нас были, но для этого требовалось много времени и денег, так что пришлось мыслить творчески.

Я вспомнил, как в 1970-х наблюдал за запуском самолетов для транспортировки космических челноков Shuttle Carrier Aircraft, принадлежащих NASA. Это были два модифицированных самолета Boeing 747, которые изначально производились для коммерческого использования, но после глубокой модификации были способны транспортировать орбитальные космические шаттлы. Я помню, как первый раз увидел шаттл, пристыкованный к верхней части Boeing. Это выглядело необычно, и я удивлялся, как плавно они летят, словно одно целое. А нельзя ли и нам позаимствовать эту идею? Все-таки у меня три авиакомпании, и я прекрасно знал, где добыть несколько подержанных 747-х!

Я взял свой блокнот и набросал несколько небольших чертежей, прежде чем идти с этой идеей к специалистам Virgin Galactic и заниматься деталями. Конечно, сейчас это неразрешимая задача — размещение нашего космического корабля на корпусе Boeing (может быть, когда-нибудь потом), но у нас появилась другая мысль насчет наших спутников. Что, если изменить конструкцию самолета так, чтобы пристыковать LauncherOne к его крылу? Если гигантская ракета поместится между крылом и землей, то можно и не задействовать WhiteKnightTwo, который будет использоваться только для коммерческих полетов.

У Boeing была более современная модель, великолепный Dreamliner — их мы и закупили для Virgin Atlantic, а поддержанные 747-е планировалось вывести из коммерческой эксплуатации. У нас нашелся самолет, который подходил по всем параметрам и при этом носил подходящее имя: Cosmic Girl, «Космическая девушка». Наши инженеры проверили, можно ли пристыковать LauncherOne к его крылу, и дали добро на реализацию проекта.

3 декабря я отправился в Техас, чтобы объявить о пополнении флотилии Virgin Galactic самолетом Cosmic Girl. Представители Boeing тоже приехали в Техас и уже изучали требования по модификации самолета. Я задал их руководителю вопрос, который уже довольно долго нас мучил.

— Как вы думаете, можно ли будет использовать 747-е для запуска SpaceShipTwo?

— Учитывая пример самолета Shuttle Carrier Aircraft, я бы сказал, что это возможно, но потребуется серьезно модифицировать конструкцию, — ответил он.

У нас были и другие вопросы. Можно ли перехватить падающую ракету, снабженную парашютом, при помощи вертолета с огромным крюком? Если да, то дорогостоящее оборудование можно восстановить и использовать повторно. На каждые 20 бредовых вопросов всегда найдется один,

из которого можно выжать блестящую идею. Надо смотреть на вещи проще — решение даже самой сложной проблемы может быть прямо у тебя под носом. Из бредовых, казалось бы, вопросов выросла и другая мысль: специалисты Virgin Galactic задумались о путешествиях между двух точек — о гиперзвуковом перемещении из одного места в другое через космос. В теории можно таким способом долететь из США до Австралии за два часа, и нет ничего, что могло бы этому воспрепятствовать (даже при условии, что перегрузки — не самое большое удовольствие в мире). Мне еще больше захотелось поработать над этой идеей после одного разговора в Перу. Я завтракал возле отеля, когда ко мне подошли девушка и парень. Парень без предисловий спросил:

— Это правда, что можно перелететь через весь мир за пару часов?

— Пока еще нет, но когда-нибудь — конечно.

— А когда?

— Точно сказать не могу, но мы над этим работаем. А что?

— Да так...

Он обернулся к девушке, и она улыбнулась.

— Я живу тут, в Лиме, — пояснила она. — А он — в Абу-Даби. Чтобы увидеться, мы тратим очень много времени на дорогу.

— Понимаю. Virgin Galactic уже занимается этой проблемой. А теперь у нас будет лишний повод, чтобы поскорее ее решить!

Все, что связано с техникой, я воспринимаю интуитивно. Полетав на воздушном шаре, я на практике, во время кругосветного путешествия, понял принципы воздухоплавания. А что не понял, то добрал, управляя авиакомпаниями. Хотя я и не понимаю всех этих тонкостей вроде внутреннего устройства ракетного двигателя, мне не требуется много времени, чтобы уловить суть и разобраться в ключевых элементах конструкции. И если Джордж разъяснил мне устройство



топливного бака, а через три месяца я звоню и спрашиваю, как продвигаются дела, то он даже не удивляется. Я не докапываюсь до людей и знаю, что на нас работают лучшие технические специалисты в мире, но я всегда рад внести свою лепту, глядя на проблему другими глазами, глазами непрофессионала.

Время шло, работа по созданию нашего нового космического корабля и модификации Cosmic Girl продолжалась, и я боялся, как бы нам не растерять этот задор. Я всегда считаю, что если ты взялся за дело, то надо нестись как на пожар. Многие руководители дожидаются дедлайна или вообще полновесного кризиса и только тогда начинают подгонять своих сотрудников, но уже слишком поздно. А я постоянно торможу команду, чтобы она не расслаблялась: люди должны думать, что если все идет по расписанию, то мы уже опаздываем. Так появляются свежие решения, а настоящих кризисов удается избежать. С этой мыслью я направил сообщение в Virgin Galactic и Virgin Group, пытаюсь выжать из сотрудников еще хотя бы капельку энергии. В сообщении я привел затраты на такие статьи расходов, как количество спутников, оплата труда, топливные баки, авионика, управление и продвижение, и написал:

*«Дорогие сотрудники Virgin Galactic!*

*Я дислексик, поэтому никогда не интересовался бухгалтером. Мне надо все объяснять на пальцах. Именно так я управлял компаниями все эти 50 лет. Так что простите меня за такой примитивный подход, пример которого вы увидите в этом письме, но я уверен, что вам это стоит прочесть. Нам надо срочно изучить, как в самое ближайшее время можно снизить затраты. К примеру, можем ли забрать какую-то часть разработки себе? Можем ли мы урезать остальные расходы?»*

*А если мы решим ускорить темпы производства? Как это скажется на затратах и доходности?*

*Если мы развернем проект в ближайшие три года, это даст нам огромные преимущества, и все это можно сделать на нашем предприятии в Лонг-Бич при условии его полной загрузки. Если эти расчеты ни у кого не вызывают вопросов, то нам следует перейти к серьезному обсуждению. Возникнут некоторые дополнительные расходы, но, по ощущениям, эти деньги будут потрачены не зря. Предлагаю завтра созвониться и все как следует обсудить! Разумеется, если я неправ по поводу вышесказанного, то это все меняет, так что включаем головы и пытаемся что-то сделать. Надо действовать быстрее, причем прямо СЕЙЧАС».*

Назавтра мы очень продуктивно поговорили, и команда принялась изучать, насколько эффективными будут предложенные изменения. Такой подход у меня не только к большим суммам и крупным сделкам — упростить я пытаюсь все на свете. Иногда приходится уделять внимание мелочам. Хороший предприниматель собственноручно подписывает все чеки, скажем, раз в квартал. Так можно обнаружить большие и мелкие неприятности. В Майами мы годами пользовались одной и той же службой такси. Недавно я проверял счета, и мне стало понятно, что нас обдирают. Мы позвонили руководству и попросили подтвердить, действительно ли их цены так выросли. Руководство тут же извинилось и урезало тарифы вполовину. Иногда удается спасти и более крупные суммы. Каждый год наши банки требуют провести переоценку некоторых активов Virgin Group — очевидно, в рамках своей внутренней политики, но без каких бы то ни было объяснимых причин. Это и съедает наше время, и обходится в 100 тысяч долларов в год. Стоило сделать один звонок,



и банкиры согласились, что никакой необходимости в этом на самом деле нет. Каждый доллар, сэкономленный сегодня, — это куча денег завтра. Слишком часто люди спохватываются, когда время уже поджигает, и теряют свои деньги. Гораздо проще устранить ненужные сложности и расходы вовремя, когда с бизнесом все в порядке, и сохранить эффективность вашей компании.

\*

На дворе стоял февраль 2016 года, а дело было в Мохаве, в отеле Mariah Inn. Я окинул взглядом всех, кто сидел за столом, и понял, что меня окружают четыре поколения моей семьи: ко мне в пустыню прилетели мама Джоан, Сэм, Белли и их первенец — моя внучка Ив-Дейя (о ней чуть позже!). Настроение было праздничным: мы отмечали первый день рождения Ив-Дейи. Почему именно в Мохаве? Потому что впереди было и другое важное событие: мы собирались торжественно представить новый космический корабль Virgin Galactic.

Когда мы уже почти подъехали к FAITH — ангару, в котором дожидался своего часа новый красавец SpaceShipTwo, — мне очень захотелось взглянуть на корабль хотя бы одним глазком. Когда я просунул голову внутрь, меня ждал первый сюрприз этого дня сюрпризов: в кабине корабля сидел актер Харрисон Форд! Рядом с ним был Дэйв Макэй, который был безмерно счастлив уступить место пилота не кому-нибудь, а Хану Соло!

— Ну и как тут по сравнению с «Тысячелетним соколом»? — спросил я.

— Эта штука настоящая, но тоже фантастическая! — ответил он.

Мы пожали друг другу руки, и я поблагодарил его за визит. Потом он рассказал мне, как его самолет упал на поле для гольфа и как ему удалось уцелеть. У меня волосы встали дыбом, и я заметил:

- Похоже, ты попадал в задницу еще чаще, чем я.
- Не сказал бы!
- Тогда приезжай сюда в любое время — рано или поздно мы отправим тебя в космос.

Было здорово, что такой большой актер, которого прославили «Звездные войны», тоже мечтает о космосе. Восхищенно поднимать глаза к звездам нас вдохновлял и Дэвид Боуи (который, к сожалению, скончался месяцем ранее) своими песнями «Starman» и «Life on Mars». Мне очень повезло, я много лет знал Дэвида (и в конце концов уговорил его подписать контракт с Virgin Records), и это был поистине уникальный человек. На меня, человека, которому на всю жизнь сорвал крышу полет на Луну 1969 года, произвела огромное впечатление невероятная песня Дэвида «Space Oddity». Что интересно, сам он, как я узнал из документального фильма *The Last Five Years*, не хотел побывать в космосе: «Космос — это когда ты разговариваешь сам с собой, — сказал он. — Мой маленький внутренний космос, понимаете? В широком смысле. А в настоящий космический корабль я не хочу — я бы там обделался от страха. У меня нет ни интереса, ни желания слетать в космос. Я за калитку-то выйти боюсь».

Такое метафорическое восприятие — космос как внутренний мир, космос как расширение сознания — было очень мне близко. Космос как символ важен и для моей собственной души, он помогает мне смотреть на жизнь как на упоительное восхождение. Но, в отличие от Дэвида, я мечтал посетить космос, так сказать, физически. Меня это не пугало, а возбуждало.

Я вернулся к близким в соседний ангар, где они беседовали с будущими астронавтами и командой Virgin Galactic. Все с предвкушением ждали, когда же покажут корабль, и было видно, как люди волнуются. Меня спрашивали об одном — как же он выглядит, этот корабль? «Потерпите и увидите», — поддразнивал я.



Когда все зашли внутрь ангара FAITH, атмосфера наполнилась нетерпением, только подогреваемым словами руководителя Virgin Galactic об изумительной командной работе, которая и помогла появиться этому кораблю. Его первоначальное имя — Норе («Надежда») — было изменено, теперь корабль назывался Virgin SpaceShip Unity («Единство»). Лучше не придумаешь — именно единство выручало нас в эти долгие месяцы между сегодняшним днем, 19 февраля 2016 года, и трагической катастрофой 31 октября 2014 года.

Перед кораблем, спрятанным за занавесом, стоял Land Rover, и я забрался на крышу машины. За мной стояли довольные и гордые инженеры, которые строили этот корабль. Малала Юсуфзай, юная пакистанская правозащитница, вдохновенно говорила о роли женщин в науке и в частности об их участии в создании VSS Unity. Ее голос эхом разносился по ангару: «Моя суперсила — в том, что я говорю от имени женщин так громко, чтобы слышно было всему миру. Этот космический корабль — результат великолепной работы. Вы вдохновляете молодых людей во всем мире учиться, развиваться и раздвигать границы».

Хотя мне уже не терпелось показать космический корабль, у нас был припасен еще один сюрприз: один из самых влиятельных людей в мире и единственный человек с бесплатным билетом в космос от Virgin Galactic, профессор Стивен Хокинг. В ангаре погас свет, стало совершенно темно и тихо, и потом раздался всем знакомый звук компьютерного голоса профессора Стивена Хокинга.

«Ричард Брэнсон — тот, кто мечтает и упорно стремится открыть космос нам, обычным людям, привязанным к Земле. Он сделал своей миссией превратить космические полеты в реальность — для тех, кому достанет смелости отправиться за пределы земной атмосферы. Я уже больше полувека живу с БАС, но не боюсь приключений. Жаль, что не все разделяют мой подход. Если я смогу и если Ричард

по-прежнему согласен взять меня, я буду счастлив полететь на этом космическом корабле». Проницательные голубые глаза Стивена смотрели на нас из Британии, и это было сильно. «Исследования космоса уже стали мощным объединяющим фактором — но, похоже, пока только в космосе наши народы и могут работать сообща. Мы вступаем в новую космическую эру, и я надеюсь, что это поможет нам всем объединиться».

Когда подошла моя очередь, занавес упал, и мы с VSS Unity под шквал аплодисментов предстали перед глазами публики. Люди открыли рты, восхищаясь красотой корабля. Вторя словам Стивена Хокинга, я сказал: «Раньше об этом можно было только мечтать, но вместе мы сумеем сделать космос доступным, и жизнь на Земле изменится к лучшему. Наш красавец в этом сногшибательном серебристо-белом наряде воплощает собой мечту о космосе. Он сделает то, чего до него не делал никто, а это, в свою очередь, заложит фундамент для будущего Virgin Galactic. Этот корабль — ярчайшее свидетельство, чего можно достичь, когда у вас есть прекрасная команда, богатый опыт, гордость и общая цель».

Но я же не мог не отметить день рождения Ив-Дейи! Сначала мы разбили детскую бутылочку о борт корабля, и молоко выплеснулось прямо мне в лицо. Затем я упростил Сару Брайтман, одну из будущих астронавтов, оказать нам любезность и спеть «С днем рождения тебя» для моей внучки. А потом наступил самый трогательный момент церемонии: Белли процитировала мудрые слова все того же профессора Хокинга: «Когда мы смотрим на Землю из космоса, мы видим себя как единое целое. Мы видим единство, а не разобщенность. Одну планету, одно человечество. Это наш общий дом, и мы должны жить в нем сообща, проявляя терпимость и взаимоуважение».

Глядя на людей, построивших наш космический корабль, я отчаянно гордился каждым из них — не только их страстью

и преданностью новаторскому делу, но и командной работой. Я успел записать слова одного из сотрудников Virgin Galactic, и, мне кажется, они прекрасно отражают ту атмосферу, в которой рождался VSS Unity: «Корабли для нас почти как дети — это делает нас семьей, и мы очень гордимся тем, какими они выросли».

Словом «семья» часто спекулируют компании, которые на деле относятся к своим сотрудникам совершенно иначе. А мне бы хотелось, чтобы как можно больше компаний были действительно похожи на семьи. Если все хорошо — можно вместе порадоваться успехам. Если возникают трудности — можно объединиться и вместе их преодолеть. Так мы и работаем в Virgin Galactic — и будем работать всегда. Новый SpaceShipTwo — это первый корабль, построенный компанией The Spaceship Company, подразделением, полностью принадлежащим Virgin Galactic, и второй по счету корабль этой конструкции. Мы прошли долгий путь. Строительство второго SpaceShipTwo началось еще в 2012 году, и каждая деталь перед сборкой проходила строжайшие испытания. Тестирование интегрированных систем, за которым последуют наземные и воздушные испытания в Мохаве, а также наземные и воздушные маневры в будущем космопорте Spaceport America в Нью-Мехико, будущем доме этого корабля, — все это было еще впереди. До начала полетных испытаний еще оставалось много времени: команда хотела проверить все настолько досконально, насколько это было возможно.

5 декабря 2016 года на рассвете я снова вернулся в Мохаве, чтобы посмотреть пятый полет VSS Unity — первый автономный полет корабля. Около часа мы с командой и членами наших семей любовались полетами самолетов Virgin Galactic в ясном синем небе. Потом VSS Unity отстыковался и полетел, а затем спокойно спланировал на землю. В ближайшие месяцы его ждали и другие интереснейшие испытания. В феврале 2017 года мы вместе с Сэмом и профессором

Брайаном Коксом наблюдали за третьим скольльзящим полетом VSS Unity (к тому времени команда успешно завершила серию планирующих полетов и готовилась к активным полетам).

— Меня спрашивают, полечу ли я в космос, — сказал мне Брайан, глядя на VSS Unity.

— И что, полетишь?

— Когда я зашел в ангар и увидел корабль, мне захотелось в него забраться. Так что теперь мой ответ — да, на все 100%. Полечу на этом корабле!

Так что у нас, пока мы наблюдали за безупречными испытаниями, появился новый астронавт — Брайан согласился полететь в космос, когда начнутся коммерческие полеты. Надеюсь, это случится очень, очень скоро.





---

## 38 Доброе утро, Вьетнам, прощай, Мадиба

В далеких 1960-х я много участвовал во всяких разных маршах за Вьетнам, но по иронии судьбы добраться до этой страны сумел только в 2015 году. Мы прилетели в Хошимин (который до сих пор часто называют Сайгоном) в сентябре, после короткого — буквально туда-сюда — путешествия в Австралию и еще более стремительной однодневной поездки в Бангкок, где мы запускали радиостанцию Virgin Radio Thailand.

Несмотря на усталость и последствия джетлага, сна у меня не было ни в одном глазу. По пути я рассматривал шумные городские улицы, по которым целые семьи передвигались на одноместных мотоциклах, пропагандистские плакаты, отклеивающиеся от стен, людей, спешащих проскочить через ворота Дворца независимости. Мы ехали на встречу с молодым, быстро развивающимся сообществом вьетнамских предпринимателей, которых я надеялся вдохновить своим выступлением на мысли о том, как сделать бизнес лучше. Когда мы добрались до места, я понял, что нас ждет аншлаг: люди выстроились вдоль улиц, и не успел я выйти из машины, как меня обступили со всех сторон. Оказавшись на сцене, я вообще почувствовал себя пятым битлом, к чему был совершенно не готов! В динамиках гремела песня «I Got A Feeling» группы The Black Eyed Peas, а передо мной было 10 тысяч вьетнамцев от 16 до 30 лет.

Я говорил о космических путешествиях, наставничестве и моем личном отношении к Вьетнаму, а они вежливо и очень внимательно слушали, время от времени взрываясь аплодисментами. Я испытывал странные ощущения: когда-то в юности это место казалось мне таким далеким, и вот я здесь, и меня так потрясаяще принимают. Конечно, это эффект социальных медиа, благодаря которым я стал известен во всем мире. Но все же на вьетнамской сцене я чувствовал себя несколько неловко, мне не хватало прямого контакта с аудиторией. Принятые здесь строгие меры безопасности (никогда их не любил) создавали слишком большую дистанцию с аудиторией. Чтобы ее преодолеть, я решил отвечать на вопросы, сидя на краю сцены. Не лучшая мысль — тут же началась давка, и меня быстренько увели в ожидавшую машину, а сотни людей высыпали следом на улицу. В плотном потоке нас окружили десятки скутеров, и я прямо из окна машины пожимал руки их водителям.

Тем же вечером я встретился за ужином с 25 ведущими вьетнамскими предпринимателями, чтобы обсудить проблемы охраны природы. Вьетнам был ключевым пунктом в борьбе за спасение носорогов. За предыдущие несколько лет число носорогов, жестоко убитых из-за рогов, выросло астрономически. В одном только 2014 году в Южной Африке убили более 1200 носорогов. Причина? Спрос, создаваемый Вьетнамом, Китаем и странами Ближнего Востока. Я узнал, что многие из тех, кто пришел на эту встречу с самыми благими намерениями и теперь сидел со мной за огромным столом в шикарном сайгонском отеле, использовали рог носорога в качестве украшения или «лекарства». Эти печальные суеверия и заблуждения приводили к массовому истреблению величественных животных.

Вместе с экспертами из WildAid и других организаций по охране природы я объяснял, что рог носорога — это всего лишь кератин, то же самое вещество, из которого состоят

человеческие волосы и ногти. «Если вы считаете, что рог носорога — это волшебное вещество, избавляющее от болезней, вы можете с тем же успехом погрызть ногти», — объяснял я, для пущего эффекта обкусывая свои собственные ногти. Из беседы с предпринимателями мне стало ясно, насколько глубоко эта проблема вошла в национальную повестку и какие неудобства она создает для 90-миллионной страны, которая активно выходит на мировой рынок.

Однако обнадеживало то, что молодое поколение вьетнамцев, судя по всему, осознавало серьезность проблемы и больше не желало иметь ничего общего с этими жестокими привычками. К концу нашей встречи многие подписали обязательство больше никогда не использовать рога носорогов и согласились начать кампанию за полное прекращение их использования. С тех пор в разных странах произошел значительный прогресс, а в декабре 2016 года Китай полностью запретил торговлю слоновой костью.

Среди приглашенных была одна выдающаяся леди, которая во время Вьетнамской войны жила в тоннелях Кути, а впоследствии стала одной из самых успешных предпринимательниц Вьетнама. На следующее утро она составила нам компанию в путешествии на лодке вверх по реке Сайгон в сторону Камбоджи. Как только мы оказались среди густой зелени вьетнамских джунглей, я вспомнил фильм «Апокалипсис сегодня» и путешествие Мартина Шина вверх по реке в «сердце тьмы». По пути я решил освежить в памяти историю знаменитых тоннелей Кути. Путеводители описывали это место как «самое безжизненное и опустошенное пространство в истории военных конфликтов — разбомбленное, усыпанное гильзами, отравленное газами».

Выйдя из лодки, я тут же почувствовал, как в джунглях влажно и душно. Мы были всего в 40 километрах от центра Сайгона, но казалось, что суета города осталась где-то далеко-далеко. Мы направлялись к тоннелям, как вдруг раздался

треск выстрелов. Вздрыгнув, мы принялись озираться по сторонам, но наш гид объяснил, что теперь в этом лесу находится полигон для стрельбы из автоматического оружия.

Мы продвигались дальше, и я все больше узнавал о том, как и где глубоко под землей жили и воевали вьетконговцы. Я был поражен сложностью этой запутанной полувековой системы тоннелей общей длиной больше 250 километров. Нам показали ловушки, которыми пользовались вьетконговцы, чтобы заманивать американских солдат в западню (физическую и психологическую), а потом мы собрались с духом и сами спустились в тоннели. Их расширили для туристов и провели освещение, но я все равно запутался и страдал от клаустрофобии. К тому же было чудовищно жарко.

Не успев выбраться из тоннелей, я сорвал с себя футболку. К счастью, вроде бы никто не признал Ричарда Брэнсона в парне, расхаживающем по джунглям с обнаженным торсом. Я остановился, пытаюсь перевести дух, и задумался, что же творилось в этих тоннелях, когда день за днем столько людей здесь жили, воевали и умирали. Столько страданий, такие жуткие условия, и все ради чего? После всего увиденного мое уважение к храбрости людей с обеих сторон, вынужденных бороться в этом месте за жизнь, стало еще глубже — как и моя вера в необходимость борьбы за мир и в возможность бескровного разрешения конфликтов. Война бессмысленна.

\*

Но дело борьбы за мир, увы, лишилось Нельсона Манделы. Он умер меньше чем за два года до моей поездки во Вьетнам. С одной стороны, его смерть, когда я узнал о ней вместе со всем миром, не стала для меня неожиданностью — Мадиба долго болел, но все же это было очень печальное известие. Мы потеряли не только великого человека — мир остался без одного из величайших лидеров. Вся жизнь

Мадибы показывает, чего можно добиться, если ты честен, отзывчив и искренне желаешь помочь другим. Прощение, которое Мадиба даровал своим тюремщикам, державшим его в заключении 27 лет, — незабываемо.

С другой стороны, это было для меня и личным горем — я потерял человека, которого воспринимал как наставника и друга. Особенно я ценил умение Мадибы заставить меня и других улыбаться, смеяться и танцевать — снова и снова. Помню, как-то он летел нашим самолетом в Нью-Йорк и на бортовой кухне встретил мою юную приятельницу по имени Пета-Линн. Он предложил ей чашку чая, и вскоре они уже болтали как старые друзья. Никто не умел так легко преобразить все вокруг, осветить своим юмором, скромностью и мудростью. Мадиба всегда неустанно работал на благо других людей — и когда просил меня спасти рабочие места в спортивных клубах Южной Африки, и когда помогал создавать Совет старейшин, и когда открывал памятник Стиву Бико, и когда участвовал в кампании в поддержку больных СПИДом. Мадиба находил время для каждого. У него был волшебный дар видеть в людях лучшее. Я любил смотреть, как он общается со своей женой Грасой Машел — их совместная жизнь была наполнена любовью и взаимопониманием, и они не боялись давать друг другу больше личного пространства и времени. Нам всем стоит у них поучиться — мне-то уж точно.

Когда Граса пригласила меня на похороны Мадибы в его родную деревню Куну, я бросил все дела. Прилетев в Южную Африку, я ехал всю ночь, чтобы успеть на похороны. Когда мы въезжали в деревню, над горизонтом поднялась удивительная радуга — и эта радуга как ничто другое была похожа на добрый, веселый, яркий народ Мадибы. Старая африканская пословица гласит: «Чтобы похоронить человека, надо побывать в его деревне» — и она тоже оказалась к месту. Ранее, на неделе, уже прошла организованная правительством

поминальная служба — люди очень достойно почтили жизнь и смерть Мадибы, но я уверен, что, будь на этой службе побольше танцев и песен, ему бы это понравилось!

Добравшись до Куну, мы вышли из машины и стали знакомиться с местными жителями. Я поговорил с очаровательной пятилетней девчушкой Джейми, и своими бесхитростными словами она прекрасно выразила наши общие чувства.

— У меня сердце болит, — сказала она. — Мне кажется, я сейчас заплачу.

Да и у меня глаза были на мокром месте. Перед погребением друзья Мадибы выступили с трогательными речами, и лучше всех сказала президент Малави Джойс Банда. Я даже записал: «Лидер — это тот, кто любит людей, которым служит, и тот, кого любят люди». Я сидел рядом с восхитительной Опррой Уинфри, и мы перебросились парой слов о том, сколько утешения и надежды давал всем нам Мадиба.

После прощальной церемонии близкие Мадибы удостоили меня великой чести и пригласили принять участие в традиционной для народа коса церемонии похорон, очень трогательной и личной. В какой-то момент я перепугался — мне показалось, что внук Мадибы упал прямо в могилу. Я заглянул вниз и хотел его окликнуть, но все было в порядке: трое человек помогли ему вылезти целым и невредимым, и он спокойно отряхивал землю со своего костюма. А потом в могилу спрыгнул — не упал — еще один внук. Я не знал, что в их семье была традиция спускаться к гробу и оставлять там какую-нибудь вещь, связывавшую живого с умершим.

Самый трогательный момент произошел в самом финале церемонии, когда слово взял близкий друг Мадибы архиепископ Туту. Сколько они сделали сообща, чтобы принести мир и согласие в Южную Африку и на всю нашу планету! Когда был возложен могильный камень с именем Мадибы, архиепископ сказал: «Не нужно никакого камня, чтобы мы его помнили. Память о нем останется в наших сердцах».

Стоя рядом с могилой, я понимал: Мадиба еще не закончил свой путь. Многие люди во всем мире все еще идут по долгой дороге к свободе, и только от нас зависит, не разбазируем ли мы его наследие. Уход Мадибы заново отозвался болью в сердце и в мой следующий день рождения — мы родились в один и тот же день. Каждое 18 июля он находил время позвонить мне и пожелать счастливого дня рождения. Я никогда не пропускал его звонки в этот день — точно так же, как и звонки от отца. Но мне по-прежнему каждый год звонит Граса Машел, и она по-прежнему стараетсянести миру добро — прежде всего через Совет старейшин.

Мадиба, я не могу выразить словами, как много ты для меня значил, но я благодарен тебе за наставничество и дружбу. Спасибо тебе за вдохновение и радость, которые ты принес в нашу жизнь. Мы сильно по тебе тоскуем, и нам всегда будет тебя недоставать.

\*

Меня невероятно тронуло, как часто на похоронах Мадибы совершенно разные люди вспоминали о Совете старейшин: многие выступавшие находили утешение в том, что учение Мадибы будет жить в работе совета.

Оглядываясь назад, я думаю, что одно из моих главных достижений — это создание Совета старейшин. Сегодня старейшины нужны миру как никогда. Я горжусь, что сумел собрать вместе великих людей, которые готовы посещать такие места, куда другие бы не поехали (Россию, Дарфур, Сомали, Палестину, Северную Корею), бороться за прекращение конфликтов и выступать по проблемным вопросам вроде изменения климата и общедоступной медицины.

Совет старейшин уже не раз менял свой вид. Мадиба возглавлял его — спокойно и уверенно — до самой своей смерти. Затем его место занял архиепископ Туту и был на этом посту человечным и искренним, как и во всем остальном.

Теперь с нами Кофи Аннан — он в первую очередь дипломат и, как никто, осознает важность конечных целей. Я многому научился, наблюдая за работой всех троих. Слушая их, я научился выстраивать аргументацию, объединять людей, управлять ими издалека и к каждому находить свой подход.

Мы, консультанты, передали старейшинам бразды правления советом, как только все организовали. Важнее всего было дать им возможность работать честно и независимо. У советников есть право говорить все, что вздумается, но решения принимают только сами старейшины. Совет просуществует хоть до конца времен, но при одном условии — если ему не будут ничего навязывать. Совет постоянно ставит себе новые и новые задачи: очень важно, чтобы он стал более эффективной и влиятельной силой. Старейшины постоянно оценивают, все ли они сделали, что могли, и я научился у них еще кое-чему — безжалостному самоанализу. Старейшины разбирают каждую мелочь, чтобы понять, как провести следующие 10 лет более продуктивно, чем предыдущие. Я тоже стараюсь действовать именно так — каждый новый год, каждое новое десятилетие.

Хотя мы как консультанты не вмешиваемся в дела совета, временами я чувствую, что просто обязан высказаться как частное лицо, невзирая на последствия. У старейшин я перенял многое, включая их фирменный метод тихой дипломатии, и мне прекрасно известно, что самая эффективная работа — частная, ненавязчивая — ведется за кулисами. Самое простое — это отправка обычных рукописных писем. Никому не говоря, я ежегодно рассылаю политикам и организациям по всему миру десятки личных писем, в которых пишу о всевозможных проблемах — от защиты прав ЛГБТ-сообщества до глобального потепления, от тюремной реформы до реформы наркополитики. Но иногда эти вопросы нужно выносить на публику, чтобы письма получили больший эффект. Порой приходится высовывать голову из окопа,



и в этой книге вы прочли про несколько примеров — войну в Ираке, проблему СПИДа... В феврале 2016 года меня удостоили чести и приняли в Международный совет Amnesty International. Салил Шетти, генеральный секретарь организации, назвал мою деятельность в защиту социальной справедливости «последовательной и весьма заметной», и я был ему очень признателен за оценку. Но я всего лишь пытаюсь распространять эти правильные идеи и подталкиваю людей бороться за свои права. Чем старше я становлюсь и чем больше времени трачу на благотворительность, тем чаще приходится это делать.

За последние несколько лет я не раз задумывался, что вмешательство делового мира в тех или иных случаях могло бы разрешить проблему или улучшить положение. Показательный пример — события на Украине, где несколько лет царил беспорядок. В 2014 году в Давосе мы почтили минутой молчания память тех, кто погиб на майдане Незалежности. Прошло два года — за это время погибло больше шести тысяч человек, больше миллиона были вынуждены покинуть свои дома, а экономика страны практически рухнула. Кроме того, двухлетняя борьба и международные санкции ударили и по жителям России, простым людям. А ведь большинство и русских, и украинцев просто хотят жить в мире и обеспечивать достойное будущее своим семьям.

На Украине я был дважды, оба раза в 2014 году. Я встречался с людьми, которые пытались вдохновить других, в том числе и своей сетевой активностью, — например, с мэром Киева Виталием Кличко и Юлией Марушевской. Я был исполнен оптимизма и верил, что страна справится. «Я смотрю на молодое поколение и на бизнесменов, и у меня появляется надежда, — писал я впоследствии. — Молодые украинцы сосредоточены на проблемах, которые губят их страну, и пытаются что-то изменить». Я призвал бизнес помочь с крупными инвестициями и поддержать международную



торговлю: «Ни для кого не секрет, что люди, которые вместе ведут бизнес, с меньшей вероятностью будут вредить друг другу. Бизнес может помочь Украине выйти из конфликта и заложить основы будущего процветания. И если международное бизнес-сообщество поддержит развитие торговли, то молодежь Украины получит заряд уверенности, а жизненно важные для страны изменения пойдут быстрее».

Однако ситуация ухудшалась, и мы с нашим юрисконсультом Маттиасом Штаусбергом и с Virgin Unite начали собирать группу из 16 заинтересованных русских, украинских и международных бизнес-лидеров, чтобы совместно выступить за прекращение конфликта. Мы опубликовали открытое письмо с призывом о помощи: «Мы, ведущие бизнесмены из России, Украины и остального мира, призываем наши правительства к совместной работе, чтобы не допустить новой холодной войны, принесшей в прошлом столько страданий. Мы призываем политиков выступить смело и решительно, чтобы наши народы перестали испытывать лишения войны и снова смогли объединиться ради благородных целей».

\*

Украинский кризис был у всех на виду благодаря телевизионной картинке, и всем было понятно, что дело плохо. Но другим регионам, испытывающим огромные проблемы, уделялось куда меньше внимания. Один из таких регионов — Мальдивы, рай посреди Индийского океана. Впервые я посетил это удивительное место в 2011 году, когда принимал участие в Slowlife Symposium — мероприятии, где собралось множество неравнодушных людей, в том числе Дэрил Ханна и президент Мальдивской Республики Мохамед Нашид, чтобы обсудить угрозы, связанные с климатическими проблемами. Со мной была Джоан, и нас радовало все — интересные дискуссии, невероятно прекрасные закаты, солнечные пляжи.

Погода была замечательная, а люди еще лучше — бесконечно дружелюбные (и в душе предприниматели!).

Президент Нашид стал первым демократически избранным руководителем на Мальдивах. При диктатуре, продолжавшейся десятилетиями, он провел в тюрьме пять лет. Но в конце концов режиму пришлось провести выборы, на которых и победил Нашид. Оказавшись у власти, он сразу начал продвигать более строгое ограничение эмиссии парниковых газов и нашел множество сторонников. Он даже проводил правительственные заседания под водой, чтобы продемонстрировать опасность, с которой столкнулись Мальдивы из-за климатических проблем, и призывал дружественных лидеров к действиям: «Сегодня каждая страна, участвующая в переговорах по климату, ищет возможности сохранить свою квоту на выброс парниковых газов как можно более высокой. Это логика сумасшедшего дома, рецепт коллективного самоубийства. Нам не нужен договор о коллективном самоубийстве. Мы хотим заключить договор о всеобщем выживании». Тут я был всецело согласен с президентом — равнодушным, честным и энергичным лидером. Я сказал президенту Нашиду, что восхищаюсь его позицией, а потом пошутил, что наши речи должны быть более позитивными: «Мартин Лютер Кинг вряд ли донес бы свою мысль, если бы вместо “У меня есть мечта” сказал “Мечтать не вредно”».

В следующий раз мне пришлось вспомнить о Мальдивах в феврале 2012 года, когда, казалось, все мечты Нашида были разбиты: «Крайне озабочен судьбой моего друга-демократа Мохамеда Нашида после государственного переворота на Мальдивах», — написал я в Twitter. Когда появилась более подробная информация, я узнал, что власть захватил Мохаммед Вахид, но что именно произошло, было покрыто мраком. Потом Вахид вышел на связь и заявил, что он получил власть законным путем. Я позвонил Нашиду, который

утверждал обратное: «У нас государственный переворот, меня свергли. Вся эта неразбериха в первое время — из-за того, что меня силой удерживали в Президентском дворце, чтобы я не общался с прессой. Я не мог ни с кем связаться и только через пару дней сбежал».

Нашида беспокоило, что новые власти откажутся от защиты прав человека и антикоррупционных расследований. Он призвал к проведению новых выборов: «Единственный инструмент смены власти — избирательная урна. Ни в одной стране мира военные не должны захватывать власть». Выслушав обе стороны, я в своем блоге призвал к свободным и честным выборам, чтобы жители Мальдив смогли перевернуть эту грязную страницу своей истории.

К сожалению, мира и согласия не случилось. Туристы валом валили на Мальдивы (что им до прав человека), бывшему президенту Нашиду постоянно угрожали, и в конце концов в 2015 году суд приговорил его к 13 годам тюрьмы по сфабрикованному обвинению в терроризме.

Команда юристов под руководством знаменитой правозащитницы Амаль Клуни помогала (разумеется, бесплатно) Нашиду добиться разрешения на 30-дневный отпуск для получения медицинской помощи в Британии. Я разослал письма властям США, Британии и Евросоюза, чтобы помочь ускорить его освобождение. «Если мы за демократию и главенство закона, то нам нельзя успокаиваться, пока Мохамед Нашид не будет освобожден», — написал я в блоге. Разрешат Нашиду покинуть Мальдивы или нет, было непонятно. 17 января Амаль прислала мне сообщение: «Дорогой Ричард, хочу сообщить тебе последние новости. Нашид должен был выехать сегодня. Но утром власти внезапно выдвинули новые условия: Нашид должен выбрать члена своей семьи, который останется в Мале в качестве заложника. Его задержат и подвергнут уголовному преследованию, если Нашид не вернется в 30-дневный срок. Нашид отказался — его семья

не имеет отношения к политике, и он считает, что не имеет права подвергать ее опасности. Буду держать тебя в курсе».

Пока я писал ответ, власти Мальдив поменяли решение, и Амаль сообщила, что они с Нашидом на пути в аэропорт. «Прекрасные новости! Лишь бы все получилось, — мгновенно ответил я. — Сообщи, можем ли мы помочь с перелетом. Скрестил пальцы». Через час Амаль сообщила: «Вылетаем!» Нашид был на пути в Британию.

\*

Интересно, что всего одна встреча может повлечь за собой много хорошего. С тех пор мы постоянно работаем с Амаль Клуни по разным вопросам, начиная с миграционного кризиса беженцев и заканчивая отменой смертной казни. Вместе со своим мужем Джорджем Клуни она принимала участие в благотворительном сборе средств, который проводила Virgin Unite у нас на Некере, и выступила с блестящей речью о нарушениях прав человека. Но были в этот день и смешные моменты! Я напомнил Джорджу, как журналист задал ему вопрос, с кем бы он хотел поменяться местами на один день, будь у него такая возможность. Джордж, добрый человек, тогда ответил, что с удовольствием поменялся бы местами с вашим покорным слугой. Моя жена тут же воскликнула: «Договорились!»

На мероприятии много говорилось о смертной казни — у всех в памяти был еще свеж один возмутительный случай.

Однажды я слышал о Ричарде Глоссипе, заключенном, который 17 лет дожидался исполнения приговора в камере смертников в Оклахоме. Все больше и больше людей, среди которых были монахиня Элен Прежан, актриса Сьюзан Сарандон и даже папа Франциск, выступали на его стороне, считая, что он невиновен. Против Ричарда не было никаких прямых улик; Джастин Снид забил жертву до смерти бейсбольной битой и отвернулся от смертной казни только

потому, что заявил, будто ему заплатил Ричард. Ричарда осудили за убийство и приговорили к смерти только на основании показаний Снида — человека, у которого были все причины, чтобы солгать. Позже нашлись и свидетели — по их словам, Снид хвастался, как подставил Ричарда. И все же Ричард по-прежнему дожидался казни, назначенной на 30 сентября 2015 года.

Все усилия по его освобождению оказались бесплодными, и я решил сменить тактику. «А давайте выкупим рекламную полосу в самой крупной газете Оклахомы! — предложил я команде 29 сентября. — Власти могут не читать интернет, могут не отвечать по телефону, но если сами граждане потребуют остановить казнь — к этому придется прислушаться». Через два часа рекламная полоса была отправлена редакторам газеты. Во имя «отца, и сына, и ближнего своего» я просил о пощаде. «Речь не о том, нужна или не нужна смертная казнь. Речь о том, что каждый человек заслуживает честного суда». Мы разместили в газете телефонный номер губернатора штата Мэри Фоллин и призвали людей звонить ей и требовать освобождения Ричарда Глоссипа.

Уже во второй раз Ричард заказывал еду для последней трапезы, почти уверенный в том, что смерть уже близка. Надо сказать, что трапезу он разделил с охранниками — Ричард заказал пиццу, а ему привезли две по цене одной. 30 сентября в последнюю минуту казнь была отсрочена. Власти штата заявили, что возникла путаница с препаратами, необходимыми по протоколу проведения казни, а на следующий день пошли еще дальше — было объявлено о бессрочной приостановке всех ближайших казней. Испытание казалось бесконечным (и это многое говорит о проблемах уголовного судопроизводства США), но эта отсрочка дала Ричарду хоть какое-то облегчение. Однако отсрочка — это не освобождение. Битва за его полное оправдание еще в самом разгаре.

Всего месяц спустя я беседовал с Ричардом по телефону. Мы проговорили почти целый час.

— Как вы сейчас, держитесь? — спросил я его.

— Держусь, — ответил он. — Сами понимаете. Борюсь изо всех сил, чтобы эта тюрьма меня не сломала.

— Вы поразительный человек. То, через что вам пришлось пройти, — варварство. Не представляю, как вы с этим справляетесь.

— Я вам признателен.

— По-моему, смертная казнь сама по себе бесчеловечна и отбивает человечность у всего общества, — сказал я. — Но в вашем случае, похоже, смертный приговор вынесли, чтобы закрыть дело, а не чтобы установить истину, и ваша вина вообще не была доказана. Я считаю, что все указывает на вашу невиновность. Поэтому за вас вступилось столько людей по всему миру, не только в Оклахоме. Вы должны знать, что у вас множество сторонников.

— Я это знаю... Но больше всего мне хочется, чтобы люди обратили внимание на проблему смертной казни. Чтобы такого больше ни с кем не случилось. А случиться может с каждым, и это просто кошмар.

Мне запомнился этот удивительный разговор. Вопреки всему, Ричард каким-то чудом сохранял надежду и оптимизм, в нем не было ни тени страха или злобы. Я продолжал выступать за его освобождение. Позже меня удостоили большой чести — я получил награду Abolition Award от организации Death Penalty Focus в Калифорнии. На церемонии награждения я воспользовался возможностью и решил развернуто объяснить, почему считаю смертную казнь нарушением прав человека и почему ей не место в цивилизованном обществе: «Много лет я использую свое влияние и богатство, свои ресурсы, выступая против смертной казни в США или где бы то ни было еще. Некоторые страны, например Саудовская Аравия, Иран, Китай и Пакистан, по-прежнему

казнят своих граждан пугающе часто, а суд нередко использует юридические процедуры, которые противоречат нормальному человеческому представлению о справедливости и о приличиях. — Я говорил, и люди кивали в знак согласия. — Впервые в истории на большей части земного шара — в 102 государствах, если быть точным! — нет смертной казни за какие бы то ни было преступления. Список стран, окончательно отказавшихся от смертной казни, растет, и недавно его дополнили Республика Конго, Фиджи, Мадагаскар и Суринам. Теперь настал черед США. Отмена смертной казни в США перестала быть несбыточной мечтой: появилось мощное общественное движение, которое уже прорвало оборону фанатиков, движение, объединившее тех, кто понимает, что это не только правильно, но и практично, вне зависимости от того, как вы лично к этому относитесь. Уверен, что через 10 лет смертная казнь в США уйдет в прошлое».

Мы продолжаем кампанию за отмену смертной казни и за реформу уголовного судопроизводства, и ведем мы ее разными способами: например, некоторые компании группы Virgin работают с бывшими преступниками и нанимают их на работу на определенный срок. В мае 2014 года я посетил Айронвудскую тюрьму в Калифорнии, чтобы побольше узнать об уголовной системе США; это была первая в истории лекция TED, проведенная в тюрьме. Еще до провала референдума в Калифорнии об отмене этого варварства (увы, большинство выступило за смертную казнь) мы поддержали серию очень сильных фильмов студии Sundog Pictures под названием #DeathPenaltyFail.

Сколько невинных приговорили к смерти? За последние несколько лет из американских тюрем для смертников вышли — оправданными — 156 человек. Кто знает, сколько еще ни в чем не повинных людей по-прежнему ждут казни? Как сказала замечательная Элен Прежан, нельзя судить человека по его худшему поступку.



Понятно, что есть и люди, опасные для окружающих, люди, совершившие нечто ужасное. Они заслуживают пожизненного заключения — но их меньшинство. А большинство заключенных имеют право на второй шанс — они еще могут снова стать полноценными членами общества, им следует протянуть руку помощи, чтобы они могли подняться.





---

## 39 Брекзит



10 мая 2016 года я был приглашен на прием в саду Букингемского дворца в честь 90-летнего юбилея королевы. Это был чудесный вечер, и его не испортил даже легкий моросящий дождь: разноцветные зонты только добавили красок празднику. Я воспользовался возможностью, чтобы поздравить Ее Величество и поблагодарить за многолетнее выдающееся служение.

— Вы в свои 90 становитесь только сильнее, а таких женщин всего две, — сказал я. — Вам непременно нужно познакомиться с моей мамой!

Выслушав любезнейшие пожелания в адрес мамы, я заметил на другом конце лужайки Дэвида Кэмерона. Сегодня он уже успел попасть в объективы камер, когда назвал Нигерию и Афганистан «чудовищно коррумпированными странами». Я решил немного повеселиться.

— Извините, что прерываю, — сказал я, — но это очень важно. Дэвид, мне только что звонил посол Нигерии. Они отменяют полеты Virgin Atlantic и BA. Видимо, разозлились из-за ваших сегодняшних комментариев.

Дэвид побледнел, но я быстро его успокоил.

— Шучу!

Дэвид с заметным облегчением выдохнул, и мы тут же перешли к единственной теме, которая доминировала в британской политике, — Брекзиту.



Я терпеть не могу, когда меня пытаются втянуть в политику — хоть на родине, хоть где-то еще, — и всегда очень удивляюсь, когда другие бизнесмены охотно включаются в политические игры. На мой взгляд, бизнес и политика слабо совместимы. Если партия, которую вы поддерживаете, приходит к власти, то любые ее решения в пользу вашего бизнеса будут выглядеть подозрительно. А если на выборах побеждает партия, которую вы критикуете, вряд ли ее решения пойдут вам на пользу! А главное — у меня будет даже больше влияния, если я сохраню независимость от политических партий.

Но я готов впрягаться в разные кампании по всему земному шару, если это решит конкретные проблемы. На Британских Виргинских островах, в моем новом доме, я пытался продвинуть законы, защищающие акул, скатов и черепах, в США делал все, чтобы отменить смертную казнь и реформировать наркополитику, в Австралии защищал Большой Барьерный риф и останавливал разработку новых угольных шахт, в африканских странах пытался изменить законы, дискриминирующие ЛГБТ... и так далее.

В 2016 году Британии и Европе предстояло принять самое важное решение на моей памяти. Напряжение достигло высшей точки, когда Дэвид Кэмерон объявил референдум по вопросу членства Британии в Евросоюзе. Премьер-министр очень хотел, чтобы страна осталась в составе ЕС, но ему пришлось рискнуть — на него давила и Британская партия независимости (БПН), и недовольное правое крыло его родной Консервативной партии. Он решил разделить ответственность по этому вопросу с народом и разрешил агитацию с обеих позиций. Члены Консервативной партии Борис Джонсон и Майкл Гоув поняли намек и присоединились к лидеру БПН Найджелу Фаражу, чтобы возглавить кампанию

по выходу из ЕС. За этим последовали события, которые будут вписаны в одну из самых некрасивых страниц британской истории.

Через несколько дней после встречи с Дэвидом в Букингемском дворце я получил от него письмо, написанное от руки. Он приглашал меня поужинать с ним на следующей неделе, за день до голосования. «Кстати, о референдуме, — писал он. — Я искренне ценю все, что вы делаете. Народ ориентируется на вас в этом вопросе. Чем больше вы сами во что-то верите, тем больше сможете сделать».

Мою позицию все прекрасно знали. Я был глубоко убежден, что сохранение членства в ЕС — это лучший выход для британских граждан, британского бизнеса и всей Европы в целом. Но я ждал подходящего момента, чтобы публично высказать свою поддержку. В кампании Stronger In за сохранение членства в ЕС у меня был статус «секретного оружия». Так в шутку меня назвал журналист *The Daily Telegraph* Джереми Уорнер: «Не смейтесь! Посреди моря костюмов он настоящая рок-звезда — он сумел показать, что бизнес может быть веселым делом». Я решил, что выступлю непосредственно перед голосованием, когда еще можно повлиять на тех, кто колеблется.

Наша пресс-служба попыталась мне объяснить, что если я влезу в это дело, меня легко могут обвинить в бегстве от налогов. Но раз я сам не могу голосовать, у меня просто не оставалось другого способа хоть как-то повлиять на происходящее. Однако наши специалисты предрекали, что мой комментарий непременно вызовет общественное осуждение, которое повлияет на мою репутацию, а значит, и на репутацию Virgin. Я возражал, что мой переезд на Британские Виргинские острова, которые за несколько лет до того стали моим домом, не означает:

- 1) что мне плевать на страну, где я родился и вырос;
- 2) что я могу отмахнуться от вопроса, который повлияет на благосостояние моих детей и внуков, живущих в Великобритании;
- 3) что я, оставаясь стратегическим инвестором в британскую экономику, не могу высказываться.

Последний пункт, если говорить о деятельности Virgin, был самым важным. Любой исход голосования, скорее всего, повлияет на Virgin в материальном плане.

За 50 лет ведения бизнеса я привык хвататься за подвернувшийся шанс, но всегда старался убедиться, что у меня прикрыт тыл. Я полагал, что уход Британии из ЕС и Единого европейского рынка станет катастрофой как для самой Британии, так и для жителей Европы. У меня репутация рискованного человека, кота с девятью жизнями, но мне не хотелось бы, чтобы Британия подвергала себя такому риску, как выход из Евросоюза. И я не хочу рисковать вместе с ней (хоть я и живу на Некере) — ни как крупный европейский и британский работодатель, ни как отец и дед, который не может не думать о том, какой мир мы оставим после себя детям и внукам.

Я прекрасно помню, каково было заниматься бизнесом до Евросоюза. Хочешь перевести сотрудника из Британии на континент — будь готов погрязнуть в переговорах на месяц. Хочешь возить товары — плати чудовищные налоги и терпи еще более чудовищные бюрократические проволочки. С появлением ЕС все эти барьеры исчезли, что помогло британским компаниям, большим и маленьким, расширить свое присутствие за границей и торговать без налогов и пошлин. Более того, люди могли жить где хочется, учиться и работать где хочется, путешествовать куда хочется: общий рынок помогал строить мультикультурное общество, обогащавшее всех. Даже если отвлечься

от экономики, я прекрасно помню жуткие рассказы моего отца о Второй мировой войне, про битвы в Северной Африке, в Италии, в Германии. Деду тоже было что рассказать — газовые атаки в окопах Первой мировой выглядели кошмарно. Когда люди вместе играют, учатся, работают (женятся друг на друге, в конце-то концов), вряд ли они станут воевать друг с другом. Я прожил в Британии 50 лет, и наше поколение — первое, чьей кровью не политы европейские поля сражений. Я стал не воином, а предпринимателем благодаря новому представлению о международных отношениях как о мирном партнерстве между европейскими народами, партнерстве, в основе которого торговля, открытость и сотрудничество. И не случайно в 2012 году Евросоюзу присудили Нобелевскую премию мира.

Но экономические аргументы тоже имеют вес. Почти три миллиона рабочих мест в Британии существует благодаря участию государства в крупнейшем мировом едином рынке (более 500 миллионов потребителей!), открывающем невероятные возможности для инвестиций и торговли. Почти половина всего экспорта Великобритании приходится на страны ЕС. Одна только Virgin дает работу десяткам тысяч британцев. Я прогнозировал, что Брекзит опустошит британскую экономику, уничтожит множество рабочих мест и обрушит фунт. Я не утверждал, что ЕС идеален — это далеко не так. Но Британии нужно оставаться частью союза, чтобы участвовать в его реформировании; ЕС должен оставаться маяком демократии и, будучи проводником мирной политики, противостоять агрессорам.

С другой стороны баррикад (иногда кажется, что эти люди вообще с другой планеты) по-прежнему доносились голоса сторонников выхода из ЕС. И временами слышалась такая немыслимая чушь, что это уже было даже не смешно. Яркий красный «боевой автобус» ездил по стране, сверкая лживыми лозунгами, которыми были разрисованы его борта:

«Каждую неделю мы отдаем ЕС 350 миллионов фунтов. Отдадим их здравоохранению». Национальная статистическая служба Великобритании опровергла эти данные, Институт фискальных исследований заявил, что они «взяты с потолка». Тем временем Борис Джонсон сравнивал цели ЕС с намерениями Гитлера, а Найджел Фараж позировал на фоне пропагандистского плаката, от которого отчетливо пахло нацизмом: огромная толпа, скажем так, не самых светлых беженцев, а под ней подпись: «Переломный момент». И это была только вершина айсберга.

Мне всегда казалось, что политические кампании должны отвечать тем же требованиям, которые мы соблюдаем в коммерческой рекламе. Очень важно, чтобы политики отвечали за достоверность собственных заявлений. После завершения референдума Общество избирательной реформы сообщило, что кампания сопровождалась «грубыми нарушениями демократических процедур». Я был совершенно согласен с их выводами; следует сформировать общественный орган, который обладал бы полномочиями вмешиваться, если во время кампаний делаются заявления — цитирую — «вводящие в заблуждение», а проведение самих кампаний должно подчиняться «своду правил». Я считаю, что процедуру референдума вообще нужно коренным образом изменить. Тогда большинство лозунгов кампании за выход из ЕС можно было бы смело снимать — они как раз «вводили в заблуждение». Но, судя по всему, именно они убедили людей, и это ужасно. А от разгула ксенофобии попросту тошнило. Проблема была еще и в том, что ведущие издания — *Daily Mail*, *The Sun*, *Daily Express*, *The Daily Telegraph*, *The Sunday Times* — агрессивно агитировали за Брекзит. Возможно, хотели угодить своим читателям: большинство из них старше 55, а именно старшие поколения мечтали вернуть Британию в воображаемый золотой век. По-моему, этих людей жестоко обманули. Сегодня Британия намного более великая страна,





чем во времена их детства. Но именно теперь эта великая страна была в шаге от пропасти.

16 июня события приняли совершенно пугающий оборот: в Бристоле после встречи с избирателями была убита член парламента лейбористка Джо Кокс. Убийца выкрикнул: «Британия прежде всего!» — а у нас это не только неонацистский лозунг, так называется и ультраправая партия, — после чего выстрелил в Джо и нанес ей несколько ударов ножом. Было совершенно ясно, что убийцу спровоцировала полная ненависти и злобы кампания за выход из ЕС. Это была жестокая и бессмысленная смерть. Меня очень тронуло, как достойно держался Брендан, муж Джо. Он сказал: «Больше всего она хотела бы сейчас двух вещей. Первое — чтобы наши дети были окружены любовью, второе — чтобы все мы объединились в борьбе против убившей ее ненависти».

Каждый день приносил все новые результаты опросов общественного мнения, и лондонский головной офис Virgin Group испросил у избирательной комиссии разрешения на агитационную кампанию, призывающую граждан Британии голосовать за сохранение членства в ЕС. Мы хотели донести позитивную идею о преимуществах ЕС и противопоставить наше обращение негативу и запугиванию. А заодно — и немного поиздеваться над прессой. Мы выкупили рекламные полосы во всех газетах, но не предупреждали, что именно собираемся размещать, и лишь когда мы прислали материалы, газеты узнали, что теперь им, оказывается, придется агитировать за ЕС. После этого *The Sun* быстро удвоила стоимость размещения рекламы. Но мы все равно публиковались, а также агитировали в соцсетях: «23 июня решится, где нам жить — в маленькой Англии или в великой Британии. А великая Британия всегда выступала за демократию, сострадание, справедливость и всеобщее единство. Нельзя, чтобы из-за сиюминутных порывов она потеряла

свое место в мире. Если вы со мной согласны — голосуйте за сохранение членства в ЕС».

В дни перед голосованием опросы предрекали победу сторонникам невыхода из ЕС. Virgin Group продолжала агитацию — я дал несколько интервью, а 20 июня провел совместное мероприятие с Джейн-Энн Гадхиа из Virgin Money, на котором мы объявили, что выступаем за сохранение союза с Европой. Я обратился к сотрудникам и журналистам, наводнившим помещение: «Поднимите руки, кто за членство в ЕС?» Почти все подняли руки. «Так пойдите и проголосуйте, это очень важно. Разумеется, к тем, кто не поднял руку, это не относится!»

В тот же вечер я отправился на Даунинг-стрит вместе с Джейн-Энн и Ником Фоксом на встречу с Дэвидом Кэмероном. В целом атмосфера во время ужина была довольно оптимистичной. Тема Брекзита была не единственной, тем более что она и так обсуждалась месяцами, — мы пытались говорить и о наркорекорфе, и о ссудах для предпринимателей, и о многом другом. Часа через полтора я сказал Дэвиду: «Спасибо за приглашение, это был чудесный вечер. Но я знаю, что у вас маленькие дети, и, наверное, вам уже хочется домой, к ним».

Мы и не предполагали, что вскоре у него будет достаточно свободного времени.

Утро я встретил уже дома, на Некере. Оказалось, что пресса и соцсети обрушили на мою бедную голову вал оскорблений и издевательств. Просматривая свою ленту в Twitter, я в полной мере ощутил, каково быть политиком.

— Бедные парламентарии, им каждый день так прилетает, — сказал я Джоан за завтраком. — Как будто людям больше нечего делать, кроме как оскорблять других.

Но все это были такие пустяки по сравнению с тем, что нас ожидало.

\*

Я не сводил глаз с телеэкрана, и приблизительно в полночь начали появляться результаты голосования. К моему ужасу (и вопреки результатам опросов), сторонники выхода из ЕС одерживали победу — 52% голосов против 48%, проголосовавших за сохранение членства в Евросоюзе. Я не мог поверить. Было горько, что страна, которая гордилась своей открытостью и духом единения, готова от этого отречься. Это вселяло в меня страх и за остальную Европу.

Я не сомневался, что исход голосования — результат лжи сторонников Брекзита. После объявления результатов запрос в Google «Что такое ЕС?» сделался самым популярным, что подтверждало мою уверенность. Число поисковых запросов вроде «Что будет, если мы выйдем из ЕС» взлетело почти втрое. А сторонники Брекзита начали отказываться от всего, что наобещали. Найджел Фараж признал, что те самые 350 миллионов фунтов в неделю могут и не достаться Национальной службе здравоохранения, Борис Джонсон и Майкл Гоув поссорились, а Дэвид Кэмерон ушел в отставку. Хаос нарастал. Стоимость акций резко снизилась, фунт обвалился до исторического минимума, показатели фондового рынка Британии опустились так, как не опускались с 2009 года. Стоимость лондонской недвижимости упала, сократилось количество рейсов в Британию и из Британии, Банк Англии прогнозировал ухудшение экономических показателей, а ведущие эксперты предупреждали о неизбежной рецессии в случае ухода Британии с Единого рынка.

Шотландия и Северная Ирландия прозрачно намекали, что они предпримут дальнейшие шаги по обретению независимости. Правительство оценивало стоимость услуг юристов и консультантов по юридическому оформлению Брекзита в полмиллиарда фунтов, а *The Times* утверждала, что за десять лет эта цифра может достичь пяти миллиардов.

Стоимость компаний упала в разы. Мне приходили письма от руководителей американских компаний — они сообщали, что отказываются от планов по открытию отделений в Британии, а вместо этого будут расширять свой бизнес в других странах Европы. Британские бизнесмены признавали, что им, возможно, придется перевести свои компании за границу. Разумеется, пострадала и Virgin. Продажи упали, причем по всем направлениям, а затраты выросли. Ощутимее всего снизилась стоимость акций Virgin Money (на 45%) и изменился прогноз по доходности Virgin Atlantic — убытки вместо прибыли. На мой взгляд, людям просто недостаточно подробно объяснили, за что они голосуют. Люди заслуживают, чтобы от них ничего не утаивали. Спешка с Брекситом без проработки всех нюансов — юридических, этических и политических — оказалась безумием. Вы же не станете подавать на развод в тот же день, когда, поругавшись с женой, хлопнете дверь и уйдете из дома!

Я прилетел в Британию 27 июня для участия в финале крупнейшего в стране конкурса проектов Virgin Media Business VOOM. Следующим утром я отправился на телешоу Good Morning Britain, намереваясь рассказать, как конкурс VOOM со своим призовым фондом в миллион фунтов помогает лучшим молодым компаниям Британии. Но вместо этого меня спрашивали только о Брексите. На вопрос ведущего Пирса Моргана я ответил, что, по моим оценкам, Virgin потеряла треть своей стоимости буквально за одну ночь. «Посмотрите на акции банков — стоимость некоторых упала почти вполовину», — сказал я, добавив, что фунт вообще обвалился до минимального за 30 лет уровня.

Поразмыслив, я решил, что зря рассказал о наших бедах, — но, с другой стороны, у меня не было сомнений: Virgin достаточно сильна, чтобы пережить это все и вернуться к процветанию, что бы ни творилось на рынке. Да и говорил не столько о собственном бизнесе, сколько о масштабе

катастрофы, разразившейся в Британии и Европе. Утром после завершения VOOM я поехал на первую из множества наспех организованных встреч. Надо было что-то делать, чтобы Вестминстер начал шевелиться, пока страна не накрылась медным тазом.

Мы договорились о встрече с министром внутренних дел Терезой Мэй. Но по пути с телевидения мы попали в жуткую обеденную пробку. А мне до смерти нужно было попасть на эту встречу! «Сейчас или никогда», — подумал я и выскочил из машины. Я несея через Ламбетский мост в своих крутых красных кроссовках, и прохожие таращились на меня в изумлении. Мы добежали до министерства внутренних дел как раз к назначенному времени, и нас, запыхавшихся, потных и расстроенных, проводили в просторный, но скромный кабинет министра. Пытаясь собраться с мыслями, я пояснил, что выступаю от имени международного бизнес-сообщества, но при этом полагаюсь на свой личный 50-летний опыт в бизнесе.

— Все это очень болезненно, и не только для Virgin, но и для многих других компаний. Крупные предприятия более защищены — большую часть дохода они получают в долларах, и вскоре стоимость их акций восстановится. А вот мелкие и средние компании пострадают. Сократится количество рабочих мест, зарплаты снизятся, и сильнее всего это ударит по тем самым людям, которые голосовали за Брекзит.

Это была правда: из-за резкого падения курса фунта хуже стало всем. А я поделился юридической справкой, которую получила Virgin:

— Один из ведущих адвокатов страны объяснил нам, что статья 50 Договора о Евросоюзе сама по себе не имеет силы: результаты голосования обязательно должен одобрить парламент. Я отправил полученную нами юридическую справку премьер-министру и генеральному прокурору. Вам стоит принять это во внимание, если вы станете премьер-министром.

Министр выслушала, покивала, но не проронила ни слова. Она держала свои карты при себе, как и во время кампании. Очевидно, она предпочитала не брать на себя никаких обязательств вне зависимости от исхода. Все ждали, что она объявит о выдвижении своей кандидатуры на пост премьер-министра в тот же день. Хорошие лидеры, на мой взгляд, — это еще и хорошие слушатели. Что-то, а слушать министр умела. Но вот что она думала об услышанном?

— Как вы считаете, что нужно сделать правительству, чтобы успокоить бизнес-сообщество? — спросила она.

Мне хотелось крикнуть: «Отменить все к чертовой матери!» Но вместо этого я сказал: важно дать людям понять, что правительство попытается договориться хотя бы о предоставлении компаниям полного доступа к Единому рынку. Потом я пожелал ей удачи в борьбе за пост премьер-министра, и мы попрощались.

11 ноября у меня состоялась встреча с министром финансов Великобритании Джорджем Осборном. Мы сидели в его роскошном кабинете, а я не мог отделаться от мысли, какая странная штука жизнь. Всего несколько дней назад казалось весьма вероятным, что Осборн станет следующим премьер-министром после отставки Дэвида Кэмерона. Теперь же все шло к тому, что он вообще потеряет работу (так и случилось, вскоре он занял должность главного редактора *Evening Standard*).

— Думаю, политики привычны к таким болезненным ударам, — сказал я.

— Да, но от этого они не делаются менее болезненными, — признался он.

Мы ушли почти сразу: я все сильнее убеждался, что ни у кого, ни у единой живой души в Вестминстере нет никакого плана. Они даже не предполагали, что сторонники Брексита могут победить.

Потом я поехал в Оксфорд навестить Холли и Сэма и немного отвлекся, поиграв с внуками. Но Брекзит так и не шел у меня из головы.

— Пострадает именно поколение моих детей, — заметила Холли. — Еще неделю назад у них была возможность жить и работать в любой из 28 стран ЕС. Теперь — только в одной.

Следующим утром я вместе с предпринимателями со всей страны принял участие в ежегодном оглашении рейтинга самых быстрорастущих компаний Британии — Fast Track 100. Настроение было мрачным — все уже терпели убытки. В три часа дня я оторвался от дел, чтобы позвонить Дэвиду Кэмерону и зачитать ему ту юридическую справку, которую получила Virgin: «Мы проконсультировались с ведущим юристом в области конституционного права. Он разъяснил нам, что референдум имел рекомендательный характер, а не обязательный. По конституции Великобритании премьер-министр не может применить статью 50 без ратификации палатой общин».

Он сказал, что никто его об этом не информировал, и попросил отправить нашу справку генеральному прокурору.

У меня в голове не укладывалось: похоже, государственные юристы не оценили юридических последствий того, во что ввязалась страна.

Тем же вечером я ужинал с группой молодых ребят, и мы разговорились о Брекзите. Этот разговор только подтвердил известные данные — британская молодежь поддерживает сохранение членства в ЕС, а почти три четверти граждан в возрасте от 18 до 24 лет проголосовали против Брекзита. Но голосовать пришли те, кто старше, и в итоге их точка зрения победила.

Одна молоденькая девушка сказала:

— Прямо плакать хочется от всего этого. Людям за 60, им на кладбище пора — а они рушат нашу жизнь. И при

этом еще спорят, давать ли в 16 лет право голоса. Давать, конечно! Это в 60 уже нельзя голосовать.

Наши взгляды встретились, и только тут она поняла, что мне-то как раз за 60.

— Ничего-ничего, — улыбнулся я. — Я скорее согласен с тобой: у 16-летних должно быть право голоса, такое же, как и у 60-летних. И, может быть, о реальном мире вы знаете больше...

К сожалению, эта проблема внесла в семьи раздор как никакая другая: многие дети чувствовали, что родители их подвели. У нас в семье, как и в любой другой, тоже были люди, голосовавшие за Брекзит. Скажем, сторонником выхода из ЕС оказался мой тесть, с которым мы всегда друг друга уважали. Мы несколько раз довольно жестко сцепились, а потом заключили перемирие и решили больше не возвращаться к этой теме. И думаю, в этом мы были не одиноки.

\*

Мы твердо решили не сдаваться. Что бы ни происходило в стране и в мире, всегда можно сосредоточиться на бизнесе, уделить время семье и заняться чем-то важным. Я устроил совещание на острове Москито, где мы рассмотрели множество вопросов — от соглашения по финансированию Virgin Australia до Virgin Galactic. Virgin America в рекордный девятый раз стала лучшей внутренней авиакомпанией в США по версии Condé Nast, а участвовать в новой рекламной кампании Virgin Media в преддверии Олимпиады мы пригласили Усэйна Болта. Мы подписали инвестиционный договор с фирмой Ring, создающей умные дверные звонки, — я очень верил в будущее этого стартапа.

А еще я прибрался в нашем доме на Некере. Он ждал этого несколько лет. Перебрав все, я избавился от вещей, которые копились годами, — старых футболок, папок, кроссовок.



Я хотел перестроить свою жизнь, и уборка была только началом. Вещи были свалены в кладовках как попало, поэтому я все разложил по отделениям — для плавательного, теннисного, велосипедного и туристического снаряжения. У меня простое правило: сомневаешься — выбрасывай. Но Джоан — великая собирательница, так что всякий раз, как дело доходит до весенней уборки, между нами разгорается настоящая битва. К счастью, в этот раз ее не было дома. Уборка и вправду пошла на пользу — заодно и мысли в голове улеглись.

В Британии по-прежнему творился хаос, участились омерзительные расистские инциденты, а руководство смотрело на все сквозь пальцы да и вообще самоустранилось — именно тогда, когда стране больше всего нужна была твердая рука. Меня удивило, что информация о моей встрече с Терезой Мэй попала в прессу.

— Наверное, я плохо законспирировался, когда бежал в Вестминстер, — заметил я, читая в новостных заголовках о «секретных переговорах по Брекситу».

Когда макиавеллиевская тактика Бориса Джонсона и Майкла Гоува дала сбой, Тереза Мэй оказалась основным кандидатом на пост премьер-министра. Тем временем Дэвид Кэмерон продолжал исполнять премьерские обязанности, хотя борьба за пост шла полным ходом. Мы договорились с ним встретиться 11 июля на авиасалоне в Фарнборо.

Я как раз возвращался с Багамских островов, и в голове у меня роились новые восхитительные планы. Мы вводили в парк самолетов Virgin Atlantic новую модель A350-1000. Заказ на 4,4 миллиарда долларов был весомой инвестицией в будущее нашей авиакомпании. Модель A350 расходует на 30% меньше топлива и выбрасывает меньше углекислого газа, чем модель, которую мы выводили из эксплуатации. Кроме того, этот самолет позволяет вдвое понизить уровень шума в аэропортах. Как сказал директор Virgin Atlantic

Крейг Кригер, у нас скоро будет «самый новый, экологически чистый и безопасный воздушный флот».

Мы приземлились в Фарнборо, куда уже прибыл Дэвид Кэмерон, чтобы поблагодарить нас за создание новых рабочих мест.

«Этот прекрасный Airbus A350 частично построен из деталей, сделанных в Великобритании: например, двигатели созданы на заводе Rolls-Royce, другие элементы самолета поставляются компаниями со всей страны, — объявил он. — Это инвестиция в Великобританию и в нашу передовую аэрокосмическую промышленность».

Позже мы стояли на террасе и смотрели, как пилотажная группа Red Arrows рисовала в синем небе невероятные картины. Есть фотография, на которой я что-то говорю Дэвиду, наклонившись к нему и положив руку ему на плечо. А сказал я ему тогда вот что: «Звездец». Он согласился и заметил, что ему придется провести в своем кабинете еще пару месяцев и что занят он не меньше обычного.

Потом мы уехали, а через 10 минут появились новости, что Андреа Лидсом из Консервативной партии, главный конкурент Терезы Мэй, выбросила белый флаг. Я порадовался, что Джеймс Кэмерон принял единственно верное решение и сложил свои полномочия, позволив Терезе Мэй стать премьер-министром. Как же быстро все меняется. Брекзит стоил ему поста, и вся его работа пошла насмарку — а большинству коммерческих компаний и всей стране в целом он обошелся куда дороже. Должен сказать, что я считаю его порядочным человеком, который, если не брать в расчет Брекзит, прекрасно выполнял свою работу в самых сложных обстоятельствах.

Дебаты о выходе из состава ЕС продолжаются, и Британия до сих пор не знает, чем все это закончится. Оглядываясь назад, я понимаю, что мне не следовало высказываться сразу после референдума — придержать самые сильные

аргументы на пару лет оказалось бы более действенной стратегией. Но это было мерзкое ощущение — когда видишь, как твои любимые компании терпят ущерб, и понимаешь, что от этого пострадают миллионы людей. Я еще долго читал мнения экспертов, историков и политиков — мне хотелось получше во всем разобраться. Но лучше всех о Брексите высказался Граучо Маркс, американский комик: «Политика — это искусство искать проблемы, находить их повсюду, неправильно их диагностировать и прибегать к ошибочным решениям».

Если задуматься, то я нарушил свои собственные правила, когда полез в политику в 2016 году. Но я не жалею. Уверен, что я корил бы себя куда больше, если бы не высказался. Сторонники Брексита или Дональда Трампа могут бойкотировать Virgin из-за моих слов, но я говорю что думаю. Зная Трампа, допускаю, что Virgin в Америке может накрыться медным тазом. Но мы готовы идти на этот риск. Лучше жалеть о сделанном, чем о несделанном. Зато совесть не мешает спать. Надо бороться за свои ценности и защищать то, что для тебя важно, но при этом ценить те радости, которые дает жизнь. А я делаю и то и другое и бросать не собираюсь.



---

## 40 «Трейнгейт»



Для меня август всегда означал отпуск с семьей. В августе мы празднуем день рождения Сэма, и к нам на Некер приезжают все наши друзья и близкие. Но для прессы август всегда означает только одно — мертвый сезон или, как говорят англичане, «тупой» сезон: не о чем писать. Но на то и тупой сезон, чтобы было кому блеснуть тупостью: как-то в августе 2016 года лидер парламентской оппозиции Британии решил прокатиться до Ньюкасла на поезде Virgin Trains.

В 11 утра Джереми Корбин сел в поезд Virgin Trains East Coast, уехавший с лондонского вокзала Кингс-кросс в Ньюкасле, прошел мимо свободных, незабронированных мест в вагоне Н и направился через весь поезд в последний вагон. Очутившись там, он почему-то решил усесться прямо на пол. Оператор, который был с ним, начал снимать происходящее на камеру. «С этой проблемой каждый день сталкиваются те, кто ездит на работу из пригородов, а также путешественники и туристы, — сказал Корбин. — Сегодня этот поезд совершенно переполнен, людей набилось, как баранов в бочке».

Через пять дней, 16 августа, видео выложили в Сеть, и вскоре оно получило тысячи просмотров на сайте *The Guardian*. Я тоже посмотрел ролик, и мне показалось, что все это выглядит крайне странно.

— По-моему, говорят «как сельди в бочке», а не «как бараны в бочке»? — спросила Джоан.

— Да хоть как! Сомневаюсь, что это вообще правда, — ответил я.

Проверить это было довольно просто: Virgin Trains отслеживает, сколько пустых мест остается на каждом рейсе, а в том поезде, по нашим оценкам, было свободно 140 мест. Что же помешало мистеру Корбину сесть на любое из них? Похоже, он уселся на пол, помышляя не только и не столько о личном комфорте. Одно из его ключевых обещаний — ренационализация железных дорог. И вот с этим слоновьим изяществом — устроив акцию одиночного сидячего протеста — он пытался создать проблему на ровном месте.

История — под тегом #traingate — распространялась как пожар, а наша команда тщательно изучила все видеозаписи с бортовых видеокамер поезда и все отчеты персонала. Оказалось, мистер Корбин просидел на полу не всю дорогу — где-то через 45 минут он вернулся в вагон Н и преспокойно там уселся.

24 августа компания Virgin Trains опубликовала видеоролик. «Мы вынуждены оспорить утверждение мистера Корбина, что ему якобы не нашлось места в нашем поезде, поскольку это совершенно не соответствует действительности, — заявил наш представитель. — Однако мы призываем мистера Корбина в следующий раз заранее бронировать билет для поездки, чтобы зарезервировать место по самой низкой цене, и мы будем рады снова приветствовать его в наших поездах». К чести мистера Корбина, следует отметить, что услугами Virgin Trains он воспользовался всего через несколько дней. Критику, которая обрушилась на него в прессе и в Сети, он воспринял с юмором и с тех пор часто ездил по стране поездами Virgin Trains во время агитационной кампании за Лейбористскую партию.

Столько шуму — и всего-то из-за свободного места в поезде! После того, как вся эта пурга улеглась, я подумал, что у случившегося есть и свой плюс: проблема назревшей реформы британских железных дорог теперь оказалась у всех на виду. Никто не спорит, что некоторые рейсы Virgin Trains перегружены и найти свободное место, если не бронировать его заранее, бывает не так-то просто. Но не всегда, а лишь в некоторых случаях — например, на первом после часа пик поезде из Лондона или во время крупных спортивных мероприятий. Мы уже 20 лет пытаемся обсудить с властями регулирование стоимости проезда и ждем не дождемся, когда министры сядут с нами за стол переговоров, особенно по вопросам междугородних рейсов. Саймон Колдер в интервью для *The Independent* говорит дело: «На некоторых рейсах нужно увеличить стоимость проезда, чтобы справиться со спросом: цены регулируются как в прошлом веке, и пора что-то менять, потому что полупустые поезда в час пик — это позор».

А еще, конечно, требуется обновление парка. Мы закупили 65 новых поездов Azuma, и число посадочных мест на рейсе, который выбрал мистер Корбин, в час пик увеличилось на 28%. Кроме того, в 21 девятивагонном поезде West Coast мы переделали вагоны первого класса в стандартные и теперь ежедневно перевозили на несколько тысяч человек больше. Но такая популярность поездов лишь подчеркивает, что приватизация железных дорог была правильным делом. После национализации железнодорожный транспорт Британии переживал упадок, качество услуг было ужасным, поезда — плохими, а расписание — нестабильным. А теперь железнодорожный транспорт переживает бум — с тех пор, как мы начали работать с железнодорожной сетью, число пассажиров выросло почти втрое. Приватизация привела к повышению качества услуг, пристальному вниманию к потребностям пассажиров и следованию высоким стандартам



во всем. Британский железнодорожный транспорт на сегодня совершенно точно самый безопасный в Европе, если не во всем мире. Поезда стали чище, ходят чаще, а качество услуг как никогда на высоте. Частные компании увеличивают пассажиропоток и расширяют спектр услуг, чтобы удовлетворить растущий спрос.

\*

Когда разворачивалась вся эта история с «трейнгейтом», я как раз с большим энтузиазмом тренировался — приближалось испытание Virgin Strive Challenge. После драматической истории со спасением Сэма на вершине горы Маттерхорн прошло уже два года, и все это время мы планировали новое приключение. На этот раз я собирался составить компанию Холли, Сэму, моему племяннику Ноа и сотням других путешественников, вместе с которыми мы должны были преодолеть более 2000 километров от подножия Маттерхорна до вершины сицилийской горы Этна. Мы планировали пройти через Итальянские Альпы на севере, на велосипедах доехать до юга Италии, затем вплавь добраться до Сицилии, снова пересечь на велосипеды, уже на горные, и добраться до подножия Этны, пробежать полумарафон к вулкану и, наконец, пешком взобраться на вершину — все это за один месяц, не больше.

Мы рассчитывали собрать полтора миллиона фунта пожертвований в фонд Big Change, чтобы поддержать инновационные проекты, призванные снабдить молодых людей необходимыми инструментами для успеха — в реальной жизни, а не только в учебной аудитории. Эта цель близка сердцу всех моих близких. Нам предстояло непростое в физическом плане испытание, так что тренировался я соответственно. Я преодолевал на велосипеде изматывающие подъемы по крутым холмам соседнего с Некером острова Верджин-Горда, интенсивно занимался плаванием вокруг рифов Некера, а в теннис стал играть по три часа в день.



22 августа я гонял на своем велосипеде по Верджин-Горда и, кажется, был в своей лучшей форме за последние лет десять — я здорово сбросил вес в эти несколько месяцев.

— Сегодня как раз пять лет после пожара на острове, — сказал Сэм, когда мы осматривали первый подъем на Верджин-Горда, готовясь к завтрашней тренировке.

— Ну, время летит, если проводить его весело... но, кажется, этот холм не собирается нас веселить!

Через пару часов, когда я вышел на второй круг, потлился с меня градом, и тащился я еле-еле. Сумерки незаметно сменились ночью; я так упрямо крутил педали, что даже не обратил внимания, как подкралась темнота. Солнцезащитные очки по-прежнему красовались у меня на носу. А когда я катил вниз по склону по направлению к Леверик-Бэй, то не разглядел лежащего полицейского — этаким искусственный бугорок на дороге — и налетел на него на полной скорости. Следующее, что я помню, — как я лечу через руль прямо на бетонную дорогу.

Я десятки раз оказывался на краю гибели (см. приложение, где приведен полный список таких случаев), но это был первый раз, когда вся жизнь промелькнула у меня перед глазами, — может, потому что старею, а может, потому что стал больше размышлять о прошлом, пока писал эту книгу. Это были размытые, стремительно сменявшие друг друга картинки из разных периодов жизни, начиная с детства и заканчивая недавними днями, и на всех картинках была моя семья. Вот я лазаю по деревьям вместе с сестренками, вот я целую Джоан, нянчу Холли, держу Сэма за руку, обнимаю родителей. С ума сойти, как много всего может произойти за полсекунды. Все чувства обострились. Поразительно, на что способен наш мозг. Конечно, в тот момент мне было не до восхищения возможностями человеческого мозга — летя головой вперед, я думал только об одном: «Вот и все, мне крышка». Я впечатался лицом в бетон, а мой

велосипед пролетел вперед и свалился со скалы — только я его и видел.

Я лежал на бетоне, и мне потребовалось несколько секунд, чтобы осознать, что я не умер. Я медленно начал проверять, могу ли я двигаться. Поднять голову я смог. «Что же, я не парализован, уже хорошо», — с облегчением подумал я. Ноги, кажется, тоже двигались. Я поднял правую руку: вроде бы все в порядке. Но, попытавшись шевельнуть левой рукой, я вздрогнул — плечо пронзила острая боль. Я потрогал лицо — на пальцах осталась теплая красная кровь. Оказалось, что основным удар пришелся на плечо и щеку; меня спасло то, что я был в шлеме.

Первой на месте происшествия оказалась Хелен, которая как раз вернулась из отпуска (очень вовремя). Ей стало интересно, кто это растянулся на дороге. Я был ужасно рад, что остался жив, и мое чувство юмора не пострадало.

— Не бойся, я живой! — засмеялся я и тут же скривился от боли. — У тебя все еще есть работа!

Меня уложили на носилки и отправили на остров Некер, а мой велосипед, вернее, то, что от него осталось, подняли со дна ущелья. Глядя на искореженную раму, я подумал, что и сам мог бы очутиться там вместе с ним. Меня подлатили: я здорово ободрал щеку, а ссадины были повсюду — на коленях, на подбородке, на плечах, на грудной клетке. На следующий день я полетел в госпиталь в Майами, чтобы сделать МРТ и рентген. Снимки показали, что у меня сломана скула, трещина в коленной чашечке и порваны связки плеча. Обычно я довольно послушный пациент и не люблю слишком много стонать, но, когда я вернулся на Некер, меня ужасно злила одна вещь.

— Пить чай через соломинку — это же уму непостижимо! — жаловался я.

Я сидел и потягивал чай, а шестилетний ребенок одного из наших гостей с ужасом смотрел на мое окровавленное лицо.

— Ты похож на Человека-слона, — сказал он.

— Спасибо, — засмеялся я. — Только этого мне не хватало.

За несколько дней мне написали множество слов поддержки — и по электронной почте, и в соцсетях. Это придавало сил сохранять оптимизм. Пришло послание от Дэвида Тэйта, который раньше управлял Virgin Atlantic в США: «Говоришь, вся жизнь пронеслась перед глазами? Похоже, ты долго летел!» Моя сестра Линди пожелала скорейшего выздоровления: «Ох, бедный Рикки! Прямо как в детстве, когда мы ходили к зубному в Гилфорде ставить пломбы, а мама не давала нам обезболивающие...» Я даже возмутился: «А что, можно было принять обезболивающие?! Мама мне всегда говорила, что нельзя. Сушая пытка!»

Думал ли я чаще о смерти из-за того, что время от времени оказывался на краю гибели? Да, пожалуй. Понятно, что о смерти стараешься не думать, но чем больше близких и знакомых покидали этот мир, тем чаще мысль о смерти приходила мне на ум. Этот несчастный случай тоже заставил меня задуматься — какое наследие я оставляю? Кстати, терпеть не могу это слово — «наследие». Когда меня где-нибудь объявляют как «легендарную личность», я всегда думаю — какого хрена, я не легенда, я еще живой! И я понял, что наследие важно не мне самому — оно имеет значение для моих детей, для семьи и друзей. На смертном одре я хотел бы чувствовать только одно: что я любил и был любим, сделал что-то хорошее для этого мира и что-то смог изменить к лучшему.

В последнее время я заметил, что стал немного забывчивее, чем был в молодости, особенно по части кратковременной памяти. Недавно, выступая со сцены в Лос-Анджелесе, я спросил у ведущего: «Как называется самое крупное спортивное событие в Америке?» Он ответил: «Супербоул». Аудитория решила, что я так шучу, но я на самом деле забыл. Той же ночью, лежа в кровати, я снова мучительно пытался вспомнить это название. В конце концов я встал, взял iPad



и стал гуглить «крупнейшее спортивное событие в Америке», чтобы выяснить название. Из-за дислексии я всегда плохо запоминал названия и термины, но теперь расстраиваюсь, что дело совсем плохо. Я даже пошел и проверился на деменцию — к счастью, деменции не нашли, но все равно мне страшновато. Иногда во время разговора я забываю, что собирался сказать дальше.

Возможно, дело в том, что у меня голова забита всякой текущей информацией, а может, в том, что мне уже 67, а в этом возрасте такое случается. Моей маме за 90, а она по-прежнему невероятно активна физически и умственно, и я надеюсь, что смогу так же. Память у нее, увы, слабеет, но интереса к жизни в ней столько же, сколько и прежде. Как-то раз моя сестра Ванесса и ее подруга Салли заскочили к маме пообедать, а она совсем забыла об этом уговоре.

— Ты же наверняка записала это в ежедневник, — сказала Несс.

— Думаешь? — спросила мама и, встав с дивана, начала рыться в своем бесценном ежедневнике, который помогает ей разложить жизнь по полочкам.

— Мама, а что еще у тебя в планах на эту неделю? — спросила Несс.

— Хм... Насколько я помню, у нас с Мэгги Мэджи на понедельник что-то запланировано.

— И что же? — спросила Несс.

— Не помню. Но помню, что на три часа дня.

— То есть ты не помнишь, что вы с ней собираетесь делать и куда вы пойдете, да?

— Нет. Но я, наверное, где-то записала.

Мама снова принялась листать ежедневник.

— Вот, нашла. Это ее похороны! — деловито обрадовалась она.

Несс и Салли рассмеялись, но мама, похоже, не видела в этом ничего смешного или удивительного.

— Как это печально, — сказала Несс. — Бедная Мэгги Мэджи. А кто она вообще такая?

— Не знаю, — сказала мама. — Но на похороны схожу.

Я прямо слышу, как отец смеется в голос. Отцу в этом году исполнилось бы 100 лет, а мама — ей 93 года — недавно заметила: «Не понимаю, почему Тед так рано ушел. Он был еще совсем молодой!» Позже она написала мне: «Милый мой Рик! По озеру плавают лебеди, а я думаю только о нашем дорогом Тедке. Разве жизнь не прекрасна? Надо в полной мере наслаждаться каждым часом, каждой минутой. Жаль только, что вы оба не со мной: какие тут все же красивые лебеди!»

Если я все время буду думать о том, что все мы движемся к краю пропасти, в которую когда-нибудь упадем, это взорвет мне мозг. Уберечь мозг легко — просто не думать об этом. Смерть венчает жизнь, это непреложный факт, и неизбежность смерти тоже подталкивает жить полной жизнью, заставляет не тратить впустую драгоценные минуты, менять мир к лучшему и получать от этого удовольствие. Если я умру раньше времени — что ж, я хотя бы прожил жизнь, делая то, что люблю. Сэм нашел подходящую цитату из Хантера Томпсона: «Жизнь — путешествие в могилу, но мы же не собираемся въехать туда аккуратно, в красивом, ухоженном теле; нет, пусть раздастся визг тормозов, и мы прибудем в клубах дыма, вымотанные и обессиленные, громко приговаривая: “Ух ты! Вот это поездочка!”».

\*

Через несколько дней, 1 сентября, я был в Альпах, где проходил последний медосмотр перед участием в Virgin Strive Challenge. Врач сказала мне, что лучшая реабилитация — это спокойный отдых, но это было не для меня!

— Если я буду участвовать, это нанесет моему здоровью непоправимый вред? — спросил я.

— Вряд ли.



— Отлично, значит, я готов.

Когда мы с командой начали восхождение от подножия горы Маттерхорн, мое тело, как ни странно, не жаловалось. Погода тоже не подвела, и с альпийских гор открывались впечатляющие виды. Мы переходили замерзшее озеро, и я решил, что экстремально холодная ванна — это как раз то, что нужно для реабилитации. Мы с Сэмом выскочили из воды тут же, как только туда прыгнули! Спуск по склону оказался более сложным для коленей, но более простым для дыхалки. Я преодолевал милю за милей, но двигался довольно медленно, где-то по 13 часов в день, и финишировал последним. Было очень приятно, когда все участники вышли и приветствовали аплодисментами мое прибытие в лагерь. Впервые в жизни я сорвал оvation, придя последним, — что же, у старости есть свои преимущества!

На финишной прямой пешего маршрута до северной Италии я решил выйти на час раньше остальных, чтобы никого не задерживать. Ноги пришли в норму и больше не дрожали, как желе, так что дистанцию я прошагал быстро. Уже у самого финиша я подумал: «Вчера я был последним, но сегодня попытаюсь стать первым!» Вскоре я понял, что Сэм уже дышит мне в спину. Пока он мог меня видеть, я шел легким шагом, но как только дорога взяла крутой поворот, я тут же припустил что было духу! Сэм в итоге догнал меня, но проявил великодушие, и мы пересекли финишную черту вместе (хороший мальчик, воспитанный мальчик!). В ту ночь все собрались вместе и обсуждали пройденный маршрут, шутили, хвастались ранами, рассказывали интересные истории, отдыхали и улыбались. Джоан стояла и слушала это все, а потом сказала: «Маленькими шагами к большим свершениям». По-моему, прекрасный девиз для Virgin Strive Challenge — полностью отражает суть.

Через пять дней, 76 километров и подъема на 6000 метров пришло время снова сесть на велосипед. После того



несчастливого случая я немного побаивался, но единственный способ справиться со страхом — снова начать крутить педали. Мы отправились в путь на юг, в сторону Сицилии. Когда мы стартовали, я еще не до конца окреп после травм и понимал, что нас ждет отнюдь не легкая прогулка по итальянской сельской местности, где можно будет любоваться красотами природы, потягивая латте. Но я не был готов к самому суровому физическому и психологическому испытанию в жизни! Каждый следующий отрезок пути давался труднее, чем предыдущий, и люди, пересекая финишную черту, просто падали, не в силах ни идти дальше, ни даже улыбнуться. Несколько раз я просто хотел сдаться. Но каждую ночь на лица возвращались улыбки, возвращался смех, люди приветствовали друг друга и рассказывали дорожные истории.

Когда я снова оказался в седле, ногу прострелила боль. «Есть ли у меня запал? — подумал я. — Я справлюсь?» Но изо дня в день я крутил и крутил педали. Поразительно, чего можно добиться при правильном настрое: все вокруг становилось сильнее и увереннее, и я тоже пытался сохранять присутствие духа. Ближе к концу второго участка дистанции я выехал из лагеря в пять утра, затемно и под проливным дождем, бросив вызов своим знакомым участникам испытания: я пожертвую в благотворительный фонд тысячу фунтов от имени первого, кто меня догонит. Все остальные участники отставали от меня на два часа, и битых семь часов я чувствовал себя затравленным лисом, потому что за мной гнались восемь велосипедистов. Тот, кто вырвался вперед, почти меня нагнал, и оказалось, что это мой зять Фредди!

Сырая погода, проливной дождь и оползни сильно мешали в пути. За какие-то несколько часов случилось сразу две неприятности — один участник врезался в машину, а еще пятеро, в том числе Сэм, попадали с велосипедов и здорово поцарапались. Они поскользнулись на слепом повороте дороги и едва не угодили под идущую следом машину.

В самый трудный день состязания я проснулся в полной темноте, собираясь выехать в четыре сорок пять утра, и невероятно удивился, увидев, что Холли тоже встала и готова ехать вместе со мной. Она почувствовала, что я на последнем издыхании, так что они с Фредди решили мне помочь, наплевав на собственную усталость. От благодарности я был готов разрыдаться. В тот день мы проехали почти 200 километров, взбираясь на крутые горы. Через 14 часов стало темно, и где-то за полчаса до финиша организаторы сказали, что дальше нельзя. В трех местах они перекрывали дорогу, чтобы нас остановить, но каждый раз мы прорывались через посты, истошно крича, что мы хотим продолжать, и пели при этом «We Shall Overcome»<sup>33</sup>.

На следующий день мы вернулись в седло, чтобы преодолеть финишный участок велосипедной дистанции: нужно было доехать до «носки» итальянского сапога. Это было захватывающее и яркое путешествие — и, к счастью, не настолько физически утомительное, как днем ранее. Но после 70 километров пешком и почти двух тысяч в седле у меня внутри все молило об отдыхе. Когда до финиша оставалось всего два часа, меня обогнал Сэм. Когда я увидел его спину, во мне что-то щелкнуло, и я почувствовал прилив сил. Остаток участка я мчался на предельной скорости, торжествуя крича, как школьник. Психическая устойчивость — это не только позитивный настрой, но еще и возможность припасть к резервному источнику сил именно тогда, когда хочется просто лечь и умереть. Когда финиш был так близко, а мой собственный сын катил впереди, я почувствовал, что у меня открылся резервный бак с топливом. Я часто в жизни полагался на этот резерв, и он не раз выручал меня в деловой

---

<sup>33</sup> Американская песня протеста, получившая наибольшую известность в исполнении Пита Сигера.



жизни. В самый тяжелый миг можно найти силы, чтобы подняться и идти дальше.

После завершения велоэтапа настало время окунуться в воду. Чтобы отметить 8 июня, Всемирный день океанов, я бросил вызов актеру Эдриану Гренье и предложил ему вместе привлечь внимание к проблеме сохранения Мирового океана, проплыв 3,3 километра через Мессинский пролив. Погода была сносной, на волнах играли солнечные блики, и мы стартовали. Но задали слишком быстрый темп, и я, чтобы справиться с дыханием, надел маску с трубкой для сноркинга. Холли тревожилась, что меня хватит инфаркт. Я заверил ее, что со мной все в порядке, и перевернулся на спину, а Холли устроилась между мной и Эдрианом и принялась следить, чтобы беспокойное море не причинило нам вреда. Кажется, прошла вечность, прежде чем мы все-таки добрались до противоположного берега.

После 30 выматывающих дней, каждый из которых проверял нас на прочность, оставалось лишь подготовиться к финальному этапу нашего путешествия — покорению Этны. К этому времени мы были в отличной форме, поэтому мне казалось, что все должно пройти относительно легко. Как же я ошибался! День начался с трейлраннинга на полумарафонскую дистанцию до середины горы. Я участвовал в Лондонском марафоне, но здесь было куда труднее — бежали-то мы в гору, и к тому же постоянно приходилось оббегать огромные камни. Через несколько часов мы добрались до пешего участка, подставляя друг другу плечо, чтобы преодолеть ухабистые поля затвердевшей лавы. Я уже был готов принять любую помощь, и даже не столько физическую, сколько психологическую, — я был просто выжат. Без Холли и Сэма бы там и остался.

И вот мы у цели! Весь путь от Маттерхорна до Этны мы прошли своим ходом — никаких моторов, только собственные мышцы. Мы шли, ехали на велосипеде, плыли, взбирались,

боролись. Когда мы взобрались на вершину — это было нечто. Вокруг росли живописные кусты, по камням ползали божьи коровки, а я смотрел, как выплескивается лава, и любовался моими ликующими товарищами — они отплясывали на вершине вулкана и пели. Таких достижений — экстремальных, пьянящих, невероятных — в моей жизни еще не было.

Когда испытание закончилось, кто-то сказал мне, что в жизни есть три этапа: юность, зрелость и «А ты неплохо выглядишь!» Увы, но, кажется, так и есть. Я обратил внимание, что после Virgin Strive Challenge стал чаще обычного слышать комментарии в стиле «хорошо выглядишь». Но приключения, в которых мы участвуем всей семьей, помогают мне сохранять молодость и побуждают поддерживать физическую форму и вести здоровый образ жизни. Будут ли еще такие испытания? Разумеется. Мы уже планируем следующее. Во время первого Virgin Strive Challenge Сэм и Белли сообщили нам радостную новость, что они ждут ребенка, Ив-Дейю, которая родилась вскоре после испытания. Перед вторым они объявили, что у них будет второй ребенок. Еще один Брэнсон готовится к величайшему приключению. Надеюсь, я буду с ним рядом.



---

## 41 «МЫ СВОБОДНЫ!»



— Будет немножко больно, — сказал мне стоматолог. — Могу сделать вам укол, но за ужином вы можете начать пускать слюну. У вас намечается сегодня важный ужин?

— Можно и так сказать...

Днем раньше я играл в теннис на Некере и попал себе ракеткой прямо по передним зубам — во второй раз за два месяца. «Я в этом году прямо в ударе!» — сказал я Джоан. После первого инцидента пришлось менять ракетку — я оставил на ободке старой неплохую вмятину. На этот раз меньше повезло зубам. Глядя в зеркало, я понимал, что придется идти к доктору. Меня пригласил на ужин в Овальный кабинет президент Барак Обама, и такой возможностью я пре-небречь никак не мог.



Итак, я прилетел в Вашингтон, пошел к стоматологу и предпочел слюнотечению боль. Часом позже я уже был возле Западного крыла Белого дома, вспоминая, как впервые услышал о президенте Обаме. Это было на Некере, во время ужина с Сухайлем Ризви, в 2004 году.

— На этой неделе я познакомился с будущим первым чернокожим президентом Америки, — сказал он. — Сейчас он сенатор от штата Иллинойс. Я бы сказал, это самая яркая личность из всех, кого я знаю.

— Неужели? — усомнился я. За много лет я наслушался немало ошибочных прогнозов о том, кто станет президентом.

— Не сомневаюсь. Он руководил изданием *Harvard Law Review*. Это необыкновенный человек. Его зовут Барак Обама.

При всем моем уважении к Сухайлю, тогда я только скептически поднял бровь. Но спустя три года я потрясенно следил за тем, как молодой кандидат вел свою предвыборную кампанию, — а времена, как для Америки, так и для всего мира, были очень непростые. Теперь же срок президентских полномочий Обамы подходил к концу. И вот я сам оказался в Белом доме, и меня проводили в Овальный кабинет. Президент тепло со мной поздоровался и предложил сделать совместное фото (на фоне печально известного рабочего стола). Чтобы поддержать беседу, я похвалил роскошный плющ, обвивающий камин.

— Спасибо, — ответил президент. — Он здесь еще со времен убийства Джона Кеннеди, и с тех пор за ним неизменно ухаживают.

Мы сели за обеденный стол. Для начала президент рассказал мне, что давно следит за различными некоммерческими проектами, в которых мы участвуем, — например, в тех, что касаются борьбы с глобальным потеплением, урегулирования конфликтов, защиты океанов, тюремной реформы и изменений в наркополитике, отмены смертной казни и поддержки молодых предпринимателей. По его словам, наши взгляды во многом сходились. Затем мы заговорили о кайтсерфинге и личных достижениях.

— Как вам удается так прекрасно соблюдать баланс между работой и развлечениями? — спросил Обама.

— Я стараюсь уделять равное внимание и тому и другому. Ведь это все часть моей жизни. Но у меня и дел поменьше, чем у вас, господин президент!

— Надеюсь, я буду лучше справляться, когда уйду со своего поста.

Президент Обама упомянул госсекретаря Джона Керри, который, будучи на восьмом десятке, «любит поесть», но сохраняет прекрасную физическую форму.

— Кстати, о Керри, — подхватил я. — Мы с ним вскоре собираемся пересечь на кайтах Ла-Манш. А с нами еще и ваш посол в Британии. И у нас всегда найдется место для еще одного участника!

Я отметил грандиозную работу, которую проделали после отставки Джимми Картер и Билл Клинтон.

— А вы, думаю, сможете добиться и большего, ведь вы молоды и покинете Белый дом, так сказать, на пике популярности, — добавил я.

Президент Обама согласился: в свои (на тот момент) 55 он был готов посвятить себя множеству дел, которые мы оба считали важными. Мы коснулись темы глобального потепления, и Обама отметил, что компаниям, безусловно, будет полезно и интересно заняться этой проблемой, если только для этого создаст подходящие условия правительство. За время его президентства масштабы использования солнечной энергии возросли в 16 раз; он сказал, что гордится этим, и отметил, как подешевела эта энергия. Улыбаясь, Обама объяснил, что у него есть и личный мотив бороться с глобальным потеплением: «Я присмотрел небольшой участок на гавайском побережье и не хочу, чтобы он ушел под воду».

Самыми страшными угрозами для человечества Обама назвал глобальное потепление и оружие массового поражения, если оно попадет в руки террористов. Впрочем, мы сошлись во мнении, что мир переживает сейчас не худшие времена, а в дальнейшем все будет еще лучше. Тем не менее за этим оптимистическим пассажем последовал рассказ президента о том, сколько бумаг, посвященных мировым проблемам, ежеутренне ложится на его рабочий стол, в папку, которую его жена Мишель называет «книгой смерти».

Обама спросил меня и о Virgin Galactic, добавив:

— Я бы очень хотел как-нибудь слетать в космос.

— Мы будем вам очень рады! — ответил я.

Рассказал я и о планах запуска спутников и Virgin Orbit, и он выслушал меня с огромным интересом.

Над реформой тюремной системы и наркополитики президент, по его словам, собирался работать и после отставки: «Президенту размахивать кувалдой ни к чему. Лучше решать проблемы постепенно». Он добавил, что именно так была проведена реформа оборота марихуаны. Положительные отзывы из штатов Вашингтон и Колорадо позволяли надеяться, что в ближайшие несколько лет каннабис легализуют более чем в половине штатов США. С тяжелыми наркотиками, вероятно, будет куда труднее. Я вспомнил, каких прекрасных результатов удалось добиться в Португалии, где наркозависимость перевели из уголовной плоскости в медицинскую. Обама согласился: чем лучше информируют граждан по таким вопросам, тем легче провести реформу. «Проблема, — сказал он, — в том, что люди и общество не получают взвешенной, объективной информации». Именно этой сфере, помимо прочего, он собирался уделить особое внимание после завершения президентского срока.

— Нам нужны верные способы информирования и достоверные факты, — сказал он. — В Twitter я, кажется, третий по числу подписчиков после Кэти Перри и Джастина Бибера, так что будет жаль, если это пропадет впустую. Надеюсь, я сумею вести просветительскую работу.

Мы поговорили о смертной казни, а заодно и вспомнили о заслугах Брайана Стивенсона, основателя некоммерческой организации Equal Justice Initiative.

— А что, если отменить президентским указом смертную казнь для 60 человек, приговоренных к высшей мере федеральными судами? — спросил я. — Или хотя бы для тех пятерых, кто, как считает Брайан, особенно заслуживает помилования?

Обама сказал, что он ознакомился со всеми этими делами и согласен, что Америка сможет двигаться вперед, лишь отменив смертную казнь.

— Пока это не будет сделано, страна едва ли может называться цивилизованной. В Европе смертную казнь успешно отменили много лет назад, — добавил я.

Президент ответил, что склонен помиловать всех из списка, а не только пятерых. По его мнению, так было бы правильнее с этической точки зрения — ведь он против смертной казни в принципе. Такое впечатление, что, если бы ему на смену пришла Хиллари Клинтон, он бы именно так и поступил — уже перед уходом с должности, чтобы не испортить ей шансы на выборах.

Зашла речь о семье. Обама рассказал, как мечтает проводить больше времени с Мишель и детьми.

— Беда в том, что я только теперь ухожу с поста. А они уже не дети и скоро покинут родной дом. Нам с Мишель будет немного неуютно — мы и закончим работать, и «потеряем» детей, если можно так выразиться...

— У вас наверняка найдется, чем себя занять.

С увлечением говорил Обама и о том, как хочет помогать молодежи, особенно в Африке. Я рассказал о нашей организации The New Now, объединяющую перспективных молодых лидеров.

— Молодежная версия Совета старейшин? — улыбнулся он. — Прекрасная идея, будет здорово, если плоды наших трудов объединятся в будущем.

Обама предположил, что британской молодежи, должно быть, невесело живется после Брекзита. Некоторые его знакомые, объяснил он, крайне разочарованы выбором старшего поколения. Я всецело с ним согласился: кто же обрадуется тому, что жить и работать теперь можно не в 28 странах, а только в одной. Я очень надеялся, что за все время беседы ни разу не всплывет имя Дональда Трампа, — но увы.

Пришлось рассказать президенту, как Трамп приглашал меня на обед, и все два часа речь шла лишь о его планах мести тем, кто отказался ему помочь, когда он был на грани банкротства.

Хотя президент был уверен, что американский народ выберет Хиллари Клинтон, он отметил, что телевизионные реалити-шоу и фальшивые новости в интернете опасны для формирования общественного мнения. В ночь выборов, изумленно наблюдая за тем, как побеждает Трамп, я вспомнил эти слова.

Ужин подходил к концу. Я передал Обаме документ, посвященный проблеме смертной казни, подготовленный Брайаном Стивенсоном при поддержке нашей команды, и президент пообещал с ним ознакомиться. Я был бы счастлив обсудить с ним еще многое — проблему беженцев, шорт-термизм в бизнесе, охрану биоразнообразия и так далее, — но это мы перенесли на потом.

Когда мы поднялись, чтобы попрощаться, я увидел на рабочем столе президента красные кнопки, а Обама заметил, что я на них смотрю.

— Раньше это были тревожные кнопки, а теперь я на них нажимаю, чтобы моим гостям принесли чай.

— Я бы жал на них, не переставая, — засмеялся я. — Я выпиваю больше 20 чашек за день!

Когда мы выходили из Овального кабинета, я изо всех сил старался не врезаться в пуленепробиваемое стекло толщиной больше 30 сантиметров.

— Буду рад видеть вас сегодня вечером на вечеринке в честь моего дня рождения, — сказал президент. — Для нас целый час будет играть Стиви Уандер. Но должен вас предупредить — скорее всего, это затянется на два часа!

Полагая, что все дамы разоденутся в пух и прах, я пришел в костюме (правда, все-таки без галстука). И увидел Обаму в джинсах. Впервые в жизни я почувствовал себя слишком



разряженным — а ведь дело было в Белом доме! После того как Стиви пропел для президента про день рождения, ко мне подошла Мишель Обама и, к моему ужасу, пригласила потанцевать на самом видном месте сцены. Я быстро ретировался в толпу, зато теперь смогу рассказать внукам, как танцевал с первой леди Америки! Следующим утром, когда я вернулся на Некер, дочь встретила меня словами: «О, вот и ты. Прости, папа, ты не поменяешь Арти и Этте подгузники?» Вот это и называется «вернуться в реальность» — вернее, это мое эго грянулось с небес на землю.

С тех пор я еще больше уважаю президента Обаму. На мой взгляд, ему удалось спасти мир от существенно большей экономической катастрофы, чем кризис 1929 года. Очень впечатляет и система здравоохранения Обамасаре, пусть и не лишенная недостатков: стоит лишь вспомнить, какие препятствия на пути ее создания чинил сенат. Значительный прогресс достигнут и в деле борьбы с глобальным потеплением, в реформе уголовного законодательства, а также в легализации однополых браков и в защите природных ресурсов. Именно благодаря Обаме Иран и Куба больше не страны-изгои. Мог ли он найти иное решение проблемы Сирии и ИГИЛ?<sup>34</sup> Как знать. Его позиция всегда выглядит естественно, и это важно. Он ни в коем случае не пытается давить своим немалым интеллектом, совсем наоборот. Я знаю, что некоторые читатели со мной не согласятся, однако, на мой взгляд, Барак Обама войдет в историю как один из величайших президентов Америки.

\*

При Обаме я бывал в Белом доме и позднее. Через несколько месяцев я попросил Джоан выбрать красивое платье, сделать прическу и макияж: нас ждал необычный вечер.

---

<sup>34</sup> Террористическая организация, запрещенная на территории РФ.

Хорошо меня зная, она догадалась, что нам предстоит нечто особенное, и принялась допытываться, куда же мы едем. Я был непоколебим как скала. Наконец перед самым выходом я сдался и рассказал: мы едем на рождественский прием в Белом доме.

Новое приглашение в Белый дом было огромной честью для нас. Вместе с нами прибыл Джейсон Фелтс, основатель Virgin Produced и консультант Белого дома по развлекательным мероприятиям. Барак и Мишель Обама встречали гостей теплыми словами — люди давно привыкли слышать их из уст президента и первой леди. Через некоторое время нам с Джоан посчастливилось пообщаться с ними вдали от шума и суеты вечеринок, в их личных покоях, за стаканчиком бренди на ночь.

С момента нашей последней встречи президентом был избран Дональд Трамп, и мир изменился.

— В прошлый раз вы сказали, что у Трампа очень мало шансов попасть в Белый дом, — напомнил я Бараку.

Он скорчил одну из своих знаменитых гримас, но добавил, что приложит все усилия, чтобы передача власти прошла как можно более гладко. Новую администрацию он собирался поддерживать всеми силами. Я пригласил Барака и Мишель на Британские Виргинские острова, и они с радостью согласились. Покоренные волшебством Рождества в Белом доме, мы с Джоан с нетерпением ждали, когда сможем снова встретиться с четой Обама.

\*

«Мы свободны!»

Эти первые слова, которые сорвались с уст Мишель Обамы, когда мы встретились на острове Москито, были исполнены восторга и счастья. С тех пор, как мы виделись в последний раз, в должность президента США уже вступил Дональд Трамп. Чтобы вырваться из бурлящего Вашингтона,



они решили принять наше приглашение и посетить Британские Виргинские острова.

Я никогда не стремился чтить формальности, да и Бараку с Мишель не терпелось покончить с ними. Когда один из наших сотрудников спросил, как следует обращаться к бывшей первой леди, она радостно воскликнула: «Мишель!»

— Так приятно вернуться к своему имени спустя восемь лет, — улыбнулась она.

Впрочем, чета Обама собиралась не только отдыхать, но и действовать. Вскоре после приезда Барак рассказал, как еще до начала своего президентского срока он катался на серфе в довольно опасном месте на Гавайях. Вернувшись свежим и бодрым, он услышал от нового главы его службы безопасности: «Это последний раз, когда вы серфили. По крайней мере на ближайшие четыре года». За весь президентский срок ему ни разу не удалось выйти в море. А сейчас не терпелось вернуться!

У нас на Некере есть все условия, чтобы учиться серфингу, и отличная команда профессионалов. Так что я бросил Бараку вызов: я хотел научиться кататься на гидроfoilе, а сможет ли Барак освоить кайтсерфинг скорее, чем я освою гидроfoil? Мы договорились, что в последний день отпуска устроим соревнование и посмотрим, кто продержится дольше. Барак занимался кайтсерфингом на пляже два дня без перерыва, постигая основы и запуская в воздух кайт — так, будто Некер превратил его обратно в ребенка. Затем он стоял в воде, примериваясь к кайту. И наконец встал на доску.

А я в соседней бухточке довольно скоро понял, что гидроfoil — это что-то совершенно новое, даже если ты собаку съел в кайтсерфинге. Тебя выкидывает из воды, ты падаешь на высокой скорости, и здесь не обойтись без шлема и спасилета. Но постепенно я наловчился. Оба мы не раз падали, но вновь и вновь вставали, и у нас стало получаться лучше. Мы с Бараксом шли на равных вплоть до последнего



заплыва в последний день, когда я забрался на гидроfoil и с воплями пронесся целых 50 метров — на метровой высоте над водой. Я был страшно доволен собой, но тут увидел, как Барак на своем кайтборде проделал 100 метров! Мне оставалось лишь снять шляпу и поздравить его с победой. По завершении нашего потрясающего заплыва я смотрел, как он стоит с голым торсом на корме лодки, играя мышцами, воодушевленный и сияющий. Я посмотрел на него и подумал: «Путин умрет от зависти!» На его следующий визит мы запланировали поездку на кайтах до острова Анегада, но теперь-то я постараюсь отыгаться и победить.

Мы поиграли в теннис, пул и снукер, а однажды съездили на Верджин-Горда, чтобы взять несколько лунок на поле для гольфа. Я быстро понял, что Барак — прирожденный спортсмен, и подумал: «Если так пойдет и дальше, то в свой следующий визит он одолеет всех нас на теннисном корте». Впрочем, могу с гордостью сообщить, что шахматный поединок я выиграл! Помимо спорта, Барак и Мишель любовались природой островов Москито и Некер. Мы отвезли их на остров Анегада посмотреть на знаменитый риф Подкова, третий в мире по величине. Потом нас ждал приятный ужин в баре Cow Wreck — обычно это тихое место, но в этот вечер туда как-то набилось под три сотни человек. Было необычайно приятно видеть уважение на лицах людей и чувствовать тепло, которым отвечала им чета Обама.

Барак рассказал мне о своих встречах с Нельсоном Манделой, Десмондом Туту, Далай-ламой и английской королевой — теми людьми, которыми он больше всего восхищался. По его словам, в личном общении они еще более удивительны, чем издалика. Я спросил, с надеждой ли он смотрит в будущее. Он ответил, что из них двоих Мишель более склонна видеть стакан наполовину пустым, а сам он из тех, для кого стакан наполовину полон. Из США то и дело приходили новости о том, как Трамп пытается разрушить все, над чем так

трудился Барак, — но Обама просто хотел жить дальше, насладиться заслуженным отдыхом и вернуться к работе с новыми силами. Я был уверен, что по возвращении в США он снова будет трудиться не покладая рук. Я обрадовался созданию фонда Obama Foundation, а нашим гостям было интересно услышать о наших усилиях в борьбе с глобальным потеплением, о мерах по защите океана и о помощи молодым. Наши ценности совпадали, и мы оба уверены, что в будущем мы еще поработаем вместе.

За 10 дней на островах мы отлично повеселились и стали настоящими друзьями. В последний вечер, по чудесной задумке Мишель и Барака, мы организовали вечеринку для всего персонала островов Некер и Москито. Вместе со мной и с Холли они первыми принялись отплясывать на барной стойке, создавая атмосферу веселья и давая каждому возможность почувствовать себя желанным гостем. Несколько местных женщин одиноко сидели в сторонке и наблюдали за чужим весельем. Барак и Мишель обратили на них внимание, подошли, пригласили потанцевать вместе. Они нашли время для каждого. Когда они уезжали, Мишель сказала, что впервые в жизни ей хочется плакать из-за окончания отпуска.

— Как бы нам запечатать эту атмосферу в бутылку и сохранить на потом? — спросила она.

Мы спустились в порт. Вместе со всеми нашими сотрудниками мы даже залезли в воду, когда махали им на прощание. Это необычайно искреннее, порядочные и замечательные люди, которые, несомненно, сделают еще много прекрасного. Жду не дожусь возможности поддержать их.



---

## 42 Прачувак



«Ричард, а ты не хотел бы узнать побольше о своих предках?»

Мне на почту приходит множество разных вопросов, но этот, от Кристин Чхве, оказался одним из самых необычных. О своих живых родственниках я знаю все, что только можно, но вот что там глубже прадеда и прабабки — не задумывался. Поэтому я тут же ответил Кристин: «Конечно, хочу, а что для этого нужно?» Она договорилась о моем участии в американском телешоу «В поисках своих корней» (Finding Your Roots), и я сдал анализ слюны, чтобы команда исследователей выяснила, кем же были мои предки.

Через несколько месяцев мы с историком и журналистом Генри Луисом Гейтсом-младшим вместе взялись за дело и попытались изучить мои корни. Для меня это стало настоящим открытием. След, оставленный семьей моего отца, тянется в XVIII век, в индийский Мадрас (теперь это Ченнаи). В 1793 году мой прапрапрадед Джон Эдвард Брэнсон пустился в плавание от берегов Британии в Индию. После полного лишения полугодового путешествия, во время которого его корабль обогнул мыс Доброй Надежды и пересек Индийский океан, он добрался до юго-восточной части Индии, к тому времени ставшей торговым центром быстрорастущей Британской империи. Позже к нему присоединился и его отец, мой прапрапрапрадед Гарри Уилкинс

Брэнсон. К 1808 году в Мадрасе жили уже три поколения моих предков.

— Как ты думаешь, почему они решились на это путешествие? — спросил Генри.

— Ну, хочется верить, что из любви к приключениям и, возможно, в поисках лучшей жизни.

Это предположение было недалеко от истины. Судя по документам, к переезду их подтолкнуло желание разбогатеть, и за 10 лет им удалось стать успешными дельцами: мой прапрапрадед Гарри проводил аукционы, а прапрапрадед Джон владел магазином.

— Выходит, я не первый предприниматель в нашей семье? — спросил я.

Я был рад узнать, от кого унаследовал свои главные качества — любовь к приключениям, открытиям и предпринимательству. Еще больший сюрприз преподнесли архивы Мадраса, неожиданно раскрывшие семейную тайну. В записи о крещении моей прапрабабушки Элизы Рэдди не упоминалась ее мать. Анализ моей ДНК установил причину — моя прапрапрабабушка была индианкой. Так я немного индеец? Я расплылся в улыбке. Ничего себе новость!

— Хотел бы я показать все это отцу... — сказал я Генри. — Ему было бы очень интересно.

А моя мама увлекается историей, и ее ждало восхитительное открытие: оказывается, по ее линии мы связаны родством с Карлом Великим, «отцом Европы». Выяснилось, что он мой прадед в сороковом поколении! Похоже, мои предки по материнской линии тоже были не чужды духу приключений, как и предки со стороны отца. Когда мы изучали мамину родословную, обнаружилось нечто странное: из английских данных о переписи населения куда-то пропали мои прапрадедушка и прапрабабушка Генри и Фанни Флиндт. После 1861 года записи о них полностью исчезли — и через какое-то время обнаружили в Австралии, в Мельбурне.



— Так вот почему я всегда любил Австралию — это в крови!

— Но у них там все сложилось не очень удачно, Ричард, — сказал Генри. — Вскоре после прибытия они были вынуждены объявить себя банкротами. А в 1867 году Генри и Фанни Флиндт умерли от дизентерии, оставив сиротами четверых детей, в том числе твою прабабушку Сидни Флиндт...

Да уж, хорошего мало.

— Но, к счастью, твой прапрапрадед Джулиус Эмануэль Флиндт привез детей обратно в Англию и сделал их своими наследниками.

Человечность моего прапрапрадеда очень меня тронула. Благодаря его великодушию и доброте мои предки смогли встать на ноги, добиться успеха и найти свое счастье. Надеюсь, когда мои праправнуки увидят мое имя на нашем семейном древе, они подумают: «Ричард Брэнсон был классным прачуваком, который менял мир». Теперь я буду работать еще усерднее, чтобы быть уверенным, что так и случится.

\*

Вообще-то я из тех, кто смотрит вперед, а не оглядывается назад, но участие в телешоу и размышления о предках, похоже, были своевременными. Во время переговоров с Alaska Air о продаже Virgin America Джоан высказала мысль, которая меня очень поддержала: «Ричард, это не вопрос жизни и смерти». Она была права. Да, это было очень важно и затронуло многих людей, но жизнь шла своим чередом.

О том, как бурно проходила моя жизнь, я вспоминал в апреле 2016 года, когда летел в Нью-Йорк на премьеру документального фильма студии Sundog Pictures «Не смотри вниз» (Don't Look Down) о моих попытках пересечь Атлантический и Тихий океаны на самом большом в мире воздушном шаре. Вот там был вопрос жизни и смерти! Идея фильма возникла в разговоре с Грегом Роузом, когда я мимоходом упомянул о своих воздушных приключениях и добавил:

— Ну, подробности ты наверняка и сам знаешь.

— Вообще-то нет, — ответил он. — Это же было очень давно, Ричард.

И действительно, со времени наших с Пером Линдстрандом экспедиций на воздушном шаре прошло много лет, и молодое поколение о них мало слышало.

— Может, оживим эти события? — предложил я.

Я узнал, что Сэм нашел огромный объем отснятого и ранее не опубликованного материала, и начал делать наброски сценария для документального фильма. 19 апреля 2013 года я отправил эти записи Сэму и его партнеру по Sundog Джонни Узббу. А ровно через три года я стоял на красной дорожке кинофестиваля «Трайбека» и готовился посмотреть фильм, который они создали совместно с режиссером Даниэлем Гордоном.

Перед премьерой я пообедал в тихом месте Soho House со своим напарником по тому полету Пером; мы не виделись 18 лет. Мы с Пером совершенно непохожи, но у него очень хулиганское чувство юмора, доброе сердце, и он величайший воздухоплаватель всех времен. Мы довольно быстро вернулись к нашей старой манере общения, и это было прекрасно.

— Ты почти не постарел, — сказал он.

— А ты постарел! — пошутил я.

Если честно, я никогда не задумывался о возрасте. Я понимал, что все стареют, но никогда не применял этот закон жизни к себе. Но на экране я был молодым, и, глядя на себя тогдашнего, отчетливо понял, как изменили меня прошедшие годы. Глядя в фильме на себя молодого, я столкнулся лицом к лицу с фактом — я постарел. После премьеры я подошел к зеркалу, потрогал морщины на лице и понял, что становлюсь похож на отца. Куда подевался тот молодой человек из фильма? Откуда все эти складки на коже? Раньше меня это совершенно не волновало. Я ощущаю себя лет на 30

и собираюсь продержаться в таком состоянии по меньшей мере несколько лет. Я играю в теннис, катаюсь на кайте, лыжах, велосипеде и так далее. Но после 70 волей-неволей придется сбросить темп. Что ж, буду играть в парный теннис и катать на кайте всего двух девушек вместо трех!

\*

Участие в программе Finding Your Roots оказалось таким своевременным еще и потому, что в последние годы на свет появилось новое поколение Брэнсонов.

Дети — это чудесная часть любых успешных отношений, которая делает их еще крепче. В далеком 1979 году мы с Джоан, увы, потеряли дочь Клэр Сару, которая родилась до срока и умерла, когда ей было всего четыре дня. Мы были убиты горем, и я никогда не забуду это чувство, но беда еще сильнее сблизила нас, и, к счастью, нам удалось вырастить двоих замечательных детей — Холли и Сэма. Долгое время я доставал их обоих одним и тем же вопросом: когда я увижу внуков?

Выйдя замуж, Холли очень долго не могла забеременеть. Она призналась, что в этот сложный период у них с Фредди даже появились сомнения, удастся ли им вообще стать родителями. Поэтому мы все были безмерно счастливы, когда в 2014 году Холли сообщила нам чудесную новость — у них с Фредди будет двойня.

Были слезы, были объятия, а потом Джоан повернулась ко мне и сказала:

— Двойня? Прекрасно. Тебе одного, мне одного, и мы не подеремся.

— Чур, мне девочку, — ответил я.

Вскоре Белли и Сэм тоже решили нас обрадовать: Белли ждала ребенка. Было очень приятно находиться рядом с Холли и Белли в это время и смотреть, как они поддерживают друг друга в их положении.

Казалось, что все идет по плану, но в декабре, когда Холли до родов оставалось примерно два месяца, я был проездом в Британии и по пути в аэропорт навестил ее. Каким-то образом — можете назвать это отцовским инстинктом — я почувствовал: что-то не так. Конечно, она вынашивала двойню, но мне не понравилось, как она выглядела. Уже дома на Некере я проснулся в час ночи и сел на кровати, весь в поту. Я не мог избавиться от этого жуткого ощущения — что-то не в порядке. Я схватил свой iPad и написал ей сообщение: «Дорогая Холли! Самое важное — это твое здоровье. Ты всегда сможешь еще зачать, если сейчас что-то пойдет не так. Если есть хоть какие-то опасения насчет твоего здоровья, ты должна подумать в первую очередь о себе. Пожалуйста, не нужно рисковать». На следующий день она пошла к доктору и обнаружила, что у нее зашкаливает давление. Врачи провели обследование и выяснили, что у нее предэклампсия, тяжелая форма позднего токсикоза, одна из основных причин смерти во время беременности.

Холли немедленно госпитализировали, а мы с Джоан тут же вылетели в Британию. 20 декабря, ко времени нашего прилета, врачи решили сделать кесарево сечение, так что, добравшись до больницы, мы уже с гордостью могли называть себя бабушкой и дедушкой двух прекрасных, здоровых малышей — милого мальчика по имени Арти и прекрасной девочки по имени Этта. Я перечисляю их в таком порядке только потому, что Арти появился на свет раньше, чем Этта.

Когда я понял, что они родились и в годовщину свадьбы Холли и Фредди, и в годовщину нашей с Джоан свадьбы, то даже поразился: какое удивительное совпадение! Холли хорошо перенесла роды и очень быстро шла на поправку. Кажется, иногда чудеса ходят парами. Вся семья собралась в доме Холли и быстро приспособилась к новому милому

расписанию, подчиненному сну малышей и смене пеленок. Джоан сказала мне: «Не могу описать, насколько я счастлива, это почти как заново влюбиться».

После рождения близнецов мы все приготовились к появлению на свет ребенка Сэма и Белли. До родов оставалось еще несколько недель, но у меня, кажется, развилось сверхъестественное чутье, и я решил, что нам с Джоан лучше отправиться в Британию в ближайшие выходные — просто так, на всякий случай. На следующий день мы прилетели и узнали, что Белли увезли в больницу. Пока Холли, Фредди, Джоан, Сэм и семья Белли навещали ее в больнице, я сидел с близнецами. Как-то мы с Джоан отправились за покупками в Ноттинг-Хилл и заскочили в детский магазин за подарком новорожденному. Там нас заметили репортеры и тут же принялись строчить, будто я балую близнецов, — они и не знали, что на самом деле мы баловали нашу новую внучку!

Ив-Дейя появилась на свет 19 февраля в 16:39. У нее был носик кнопочкой и самое симпатичное маленькое личико. Поначалу она была удивительно непохожа на своих родителей, но мы все немедленно в нее влюбились.

— Ты стал дедом уже в третий раз, — улыбнулась мне Джоан.

— Нет-нет! — поспешил я ее поправить. — Я в третий раз стал прачуваком!

Ив-Дейя была названа в честь моей мамы и прекрасной горной деревушки, расположенной высоко в горах Мальорки, где Сэм и Холли провели замечательный отпуск в отеле La Residencia. На первый семейный праздник, который мы отмечали вместе с внуками, мы решили вернуться в Дейю и провели несколько волшебных дней среди этих гор. Перед рождением близнецов Холли тоже раздумывала об имени Дейя. Но после рождения Ив-Дейи я сказал Холли и Сэму: «Что ж, похоже, каждый ребенок получил подходящее имя, лучше не придумаешь!»

Мы столько лет ждали внуков — и вот за несколько недель получили сразу трех. А позже, в начале 2017 года, я стал пра-чуваком в четвертый раз. Когда у Сэм и Белли родился второй ребенок, я катался на кайте вокруг Некера. Белли должна была вот-вот родить, и я прекрасно об этом помнил, но решил, что у меня еще есть немного времени. И вместо того, чтобы нервно ходить из угла в угол, я отправился на море — волны меня всегда успокаивали. Но не успел я пройти и половины пути вокруг острова, как меня нагнал катер: надо было срочно возвращаться домой. Я выбрался на пляж и позвонил Сэму. В нашей семье все любят сюрпризы, и поэтому мы быстро установили традицию хранить пол ребенка в секрете до самого рождения. От волнения у меня перехватило дыхание. Сэм выдержал паузу, прежде чем сообщить чудесную новость: у него сын. Я даже заплакал от счастья, когда Сэм сказал, что мальчика назвали Блуи Рэйф Ричард Брэнсон.

Я задумался, не изменят ли внуки мои взгляды на мир. Или, может быть, благодаря им я еще сильнее захочу его защищать? Впрочем, у меня мировоззрение парня из 1960-х — оно сложилось в то десятилетие, когда мир стремительно менялся. Протесты против войны во Вьетнаме и появление противозачаточных таблеток, борьба за гражданские права и движение в защиту окружающей среды — от всего этого в воздухе веяло свободой. Это было время хиппи, и хиппи говорили много разумного, но у них не было возможности подкрепить слова делами. А теперь нам надо воплотить эти идеи в жизнь. Когда у меня появились дети, я укрепился в этом мнении, а когда появились внуки — уверенность стала еще сильнее. Но при этом я не хочу мыслить одномерно, не хочу упираться рогом и знаю, что внуки смогут меня многому научить, как до этого учили дети, а до них — родители.

В детстве у меня были прекрасные отношения с родителями, но проводить вместе побольше времени мы смогли, только когда я стал старше. Отец был адвокатом и целыми



днями работал, чтобы удержаться на плаву, поэтому мы с ним виделись только по выходным, а мама постоянно что-то придумывала, какие-то бизнес-схемы, и при этом еще воспитывала моих сестер Линди и Ванессу. Потом я уехал учиться в пансион, и мы стали видеться еще реже, зато впоследствии все наверстали.

Когда у нас с Джоан появились дети, я очень хотел проводить с ними как можно больше времени, поэтому всегда работал из дома — сначала из плавучего, а потом из Холланд-парка. Но все же работа довольно часто меня от них отвлекала. Теперь, когда у нас внуки, мы с Джоан стараемся не упускать ни секунды — только бы побыть с ними. Их часто привозят к нам на Некер или на Москито, и я всегда высвобождаю в своем расписании время для игр (то есть, прошу прощения, для присмотра за детьми).

Как-то раз Холли, Фредди и дети пришвартовались в Красном доке на Некере. Я подхватил на руки Этту, а Джоан взяла Арти.

— А как же я? Кто меня обнимет? — спросила Холли.

Потом в тот же день я менял детям подгузники и заметил, что Джоан как-то странно на меня смотрит.

— Что такое? — спросил я.

— Знаешь, по-моему, ты наконец-то повзрослел — если это вообще возможно!

Дожив до 66, я наконец-то вел себя как ответственный взрослый — с какой-то стороны. Потому что, с другой стороны, я показывал язык Этте. Джоан считает, что Этта очень многое взяла от Холли — и внешность, и спокойный, веселый характер. Ни секунды не сомневаюсь, что Ив-Дейя и Блуи, Этта и Арти будут очень близки со своими родителями, и я уже вижу, какими замечательными мамами и папами будут для них Сэм, Белли, Холли и Фредди. Я уверен, что дети будут охотно делиться с ними радостями и бедами, будут обо всем рассказывать. Именно так мы воспитывали



Холли и Сэма. Мы всегда старались дать им самое лучшее — то есть взаимную честность и откровенность, возможность принимать собственные решения и совершать собственные ошибки. Сила нашей семьи — в безграничной любви и открытости. Нам повезло, что мы с Джоан столько времени вместе, — это дало детям, племянникам, племянницам и друзьям много лет уверенности и стабильности. Надеюсь, следующие поколения продолжат эту традицию.

Вечером после рождения Блуи я пребывал в задумчивости и написал Холли и Сэму: «В рождении детей есть особая прелесть — они делают отношения лучше, крепче и чудеснее с каждым новым днем. Люблю вас обоих сильно-сильно». Я вспомнил, как 20 лет назад, готовясь к путешествию на воздушном шаре и не зная, суждено мне уцелеть или нет, я написал им прощальное письмо. В тот вечер, когда родился мой четвертый внук, я был как никогда счастлив, что мне повезло выжить и что теперь я могу делиться воспоминаниями о своих приключениях с дорогими мне людьми. Могу придумать еще больше бизнес-схем, услышать еще больше смеха, принять еще больше вызовов. Могу подарить людям еще больше любви и продолжать искать ту самую невинность — в бизнесе, жизни и человеческих отношениях.





---

## 43 Путешествуя в будущее



Вы дожидаетесь на платформе прибытия вашего транспортного средства. Но это не авто и не поезд — к вам приезжает капсула. Вы забираетесь внутрь, капсулой выстреливают через вакуумный тоннель, и вы пролетаете от одного конца страны к другому за считанные минуты. Звучит как научная фантастика, правда? А для меня — как отличная идея.

Когда я учился в школе, я отвлекался на что угодно, лишь бы не делать домашние задания. Лучше всего отвлекали книги, а особенно — увлекательные приключения или фантастические истории, под которые так легко забыть про унылую зубрежку. Одной из таких книг был роман «Человек в высоком замке» Филипа Дика, пугающая и увлекательная альтернативная история, по которой недавно сняли телесериал. Когда я читал эту книгу подростком, меня невероятно заинтересовали тоннели, которые использовались для реактивного перемещения людей между континентами с быстротой молнии. За много лет до этого, в 1930-х годах, дед Уилла Уайтхорна Гарольд Кеннет Уайтхорн предложил похожую идею и запатентовал первый в мире поезд на электромагнитной подушке, перемещающийся по вакуумным тоннелям (нет ничего удивительного, что его внук теперь управляет Virgin Galactic!). Он даже создал базовую рабочую модель, которая теперь выставлена в лондонском Музее

науки. Кроме того, он был знаком с Джозефом Фoa, профессором Политехнического института Ренсселер, который развил его идеи в 1950–1960-х, предложив транспортную систему под названием Tubeflight: капсулы на воздушной подушке должны были перемещаться по длинным трубам с помощью магнитов. Однако в то время технологии еще не дотягивали до амбиций изобретателя. В 2013 году Илон Маск своей статьей об этих идеях произвел настоящий фурор, вернув их к жизни. Но пока что никто не пытался воплотить эти идеи в реальность. До поры до времени...

Патрик Макколл услышал о новой компании под названием Hyperloop One. Он позвонил мне с рассказом о концепции, попросив меня потратить пять минут и обдумать эту идею. Я перезвонил ему сразу же: «Давай этим займемся». Я уже пару раз виделся с Джошем Гигелем, когда он работал инженером у нас в Virgin Galactic, и знал, что идея Hyperloop One выросла из того же, из чего и многие мои компании: посмотри, что тебя бесит, и попробуй это исправить.

«Поездки — отстой, — сказал мне Джош. Слышать такое от выходца из Virgin (три авиа-, две железнодорожные и три космические компании) было довольно странно. — Давайте сделаем их не такими отстойными». Я весь обратился в слух. Идея, о реализации которой мечтал еще дед Уилла Уайтхорна почти 100 лет назад, сводилась к главному: как перевозить людей и грузы намного быстрее, чем раньше. Пассажиры и груз размещаются в капсулах, которые затем постепенно разгоняются при помощи электричества в тоннелях с пониженным давлением воздуха. Капсула быстро поднимается над трассой за счет магнитной левитации, а затем скользит со скоростью самолета, преодолевая огромные расстояния благодаря крайне низкой силе аэродинамического сопротивления. По сути — транспортная революция, способная изменить само представление о путешествиях. Рассуждали об этом многие — а у этих ребят

уже был полномасштабный испытательный центр в Неваде, посреди пустыни. Я спросил, могу ли приехать и посмотреть на все своими глазами.

17 мая 2017 года я сел в машину в Лас-Вегасе, и мы поехали прямо в пустыню. Где-то через полчаса на горизонте на фоне безоблачного голубого неба замаячила длинная белая труба.

Было жарко и влажно, но я охотно согласился на каску, спецовку и защитные очки, только бы взглянуть на стенд поближе. Пока мы шли, я расспрашивал Джоша, почему он покинул Virgin Galactic.

— Значит, ты ушел из лучшей компании в мире?

— Она была лучшей — пока не появилась эта!

— Ну, тоже разумно — если уж надумал уходить, уходи туда, где круче.

Мы вошли в DevLoop — полукилометровую трубу диаметром 3,3 метра. Я глаз не мог отвести от внутренностей испытательной системы, от трассы и от искривленных стен.

Кто-то сказал: «Это почти как поезд на магнитной подушке в вакуумной трубе». Именно тут несколькими днями раньше было проведено первое полномасштабное испытание Hyperloop One в вакуумной среде. Испытательный образец просвистел через трубу DevLoop всего за 5,3 секунды и достиг скорости 113 километров в час с ускорением около 2g.

Это был восторг — сродни восторгу при первом посещении ангара с космическим кораблем в пустыне Мохаве. Пока мы прогуливались, я сыпал вопросами и в итоге исчеркал полблокнота. Со мной были профессиональные инженеры из британской Virgin Trains и американской Virgin Orbit — они должны были проанализировать технические детали проекта. Чуть ли не первое, о чем я спросил, — экологический потенциал Hyperloop One.

— Все будет работать на электричестве, и мы делаем все возможное, чтобы не причинять вреда окружающей среде, — ответил Джош.

Еще мне было интересно, как будут чувствовать себя пассажиры Hyperloop One — эмоционально и физически.

— А людям будет нормально в этой штуке? — спросил я. — И чем этот проект будет отличаться от будущих конкурентов? Что за люди будут пользоваться этим видом транспорта?

Virgin призвана дарить впечатления — на это нацелены и наши авиакомпании, и космическая компания, и спортивные клубы, и даже банки. Я хотел понять, сможет ли Hyperloop дать людям не просто более быстрый способ передвижения, а новые, ни с чем не сравнимые впечатления. То, что я услышал, мне понравилось.

По словам Джоша, он уже прошел через бесконечную череду встреч с самыми разными потенциальными инвесторами; его пытались убедить, что бизнес-план невнятный, что задача слишком сложная и что это пустая трата времени. Мне пришлось по душе настрой Джоша: у него была мечта, и он стремился доказать, что эксперты ошибаются. Очень часто это и есть рецепт успеха. Мы согласились участвовать в проекте, договорились об инвестициях и оформили глобальное стратегическое партнерство. Пока наши команды договаривались об условиях, испытания продолжались. Во время второй фазы было проведено самое продолжительное испытание длительностью 10,6 секунды — максимальная скорость составила 310 километров в час (86 метров в секунду). Максимальное пройденное расстояние — 436 метров, максимальное ускорение — 1,48g; это означает, что до 100 километров в час получилось разогнаться меньше чем за две секунды. Но эти цифры — ничто в сравнении с конечной целью. Каждая поездка от стартовой точки до точки назначения будет безостановочной, со скоростью 1080 километров в час (или 300 метров в секунду). Чтобы проехать 300 километров по автодороге, обычно требуется четыре-пять часов, поезду нужно больше двух часов, а Hyperloop One преодолеет этот путь за 18 минут. Только представьте себе: удобство метро

плюс вместимость поезда плюс скорость самолета — и все это в масштабах целой страны!

12 октября я был в Лондоне, на презентации книги, которую вы держите в руках. День был напряженный — беспрерывные интервью, встречи, танцы на столе в прямом эфире BBC One (последнее — чтобы прийти в форму перед большим разговором и вечеринкой в клубе Троху в восточном Лондоне). Но жизнь любит подбрасывать мне такие сюрпризы, от которых приятно, но хлопотно. Едва прибыв в Лондон, я узнал, что информация о наших инвестициях в Hyperloop One может просочиться в прессу. Что ж, если и объявлять об этом, то на наших условиях, а не через утечку. Мы наспех договорились о нескольких телевизионных интервью и официально объявили о создании новой компании — Virgin Hyperloop. Я даже поделился подробностями некоторых наших текущих проектов, в том числе планами проложить маршруты на Ближнем Востоке, в Европе, Индии, Китае, России, Канаде и США. Всех особенно заинтересовало заявленное время поездки — и неудивительно: например, дорога из Эдинбурга в Лондон займет всего 50 минут.

Потенциал компании впечатлял, и я с головой погрузился в ее работу. В декабре 2017 года я стал председателем совета директоров Virgin Hyperloop — впервые за много лет я занял подобную должность. Я засучил рукава и взялся за дело: участвовал в бесконечных заседаниях и — редчайший случай! — получал от этого удовольствие. Мою уверенность поддерживало и то, что компании удалось получить дополнительные 50 миллионов долларов от своих основных акционеров — компаний Caspian Venture Capital и DP World, так что общий объем привлеченных средств с момента основания Hyperloop в 2014 году вырос почти до 300 миллионов долларов. А между тем в DevLoop под руководством Джоша и гендиректора Роба Ллойда усердно работала команда инженеров, механиков, сварщиков и слесарей. В третьей фазе

интенсивных испытаний мы установили новый рекорд скорости — 387 километров в час (или 107 метров в секунду). С ветерком!

Но для того, чтобы подтвердить работоспособность полномасштабной системы на такой скорости, нужно пройти длинный путь. Во время будущих испытаний мы отправим прототип пассажирской капсулы через Hyperloop с начальной скоростью до 400 километров в час и на большее расстояние. У меня мурашки бегут по спине, когда я представляю себе, как эта технология и команда Virgin Hyperloop перевернут все представления о пассажирском транспорте. А не так давно, во время поездки в Индию в феврале 2018 года, у меня была возможность узнать, какое впечатление производит на людей сама эта идея. Индийский штат Махараштра заявил, что хочет связать при помощи Virgin Hyperloop города Пуна и Мумбаи (один из самых загруженных маршрутов в мире) и начать с работающей демонстрационной линии. Маршрут Virgin Hyperloop, который должен пройти из центра города Пуна через международный аэропорт Нави-Мумбаи до Мумбаи, свяжет 26 миллионов человек — чтобы преодолеть это расстояние, им понадобится всего 25 минут. А пассажиропоток в 150 миллионов человек в год поможет создать процветающий, конкурентоспособный мегарегион. Премьер-министр Индии Нарендра Моди и глава регионального правительства Махараштры Девендра Фаднавис участвовали в подписании рамочного соглашения по проекту, и я, выступая перед ними, прямо видел, как у них горят глаза. «Я крайне впечатлен потенциалом этой идеи — она преобразует не только транспортную систему, но и все общество, — сказал я. — Virgin Hyperloop сможет помочь Индии стать пионером мировых перевозок и основать новую индустрию, которая изменит мир».

Это было принципиально: в перспективе влияние Virgin Hyperloop может оказаться куда шире — то есть не только

на качество перевозок. Маршрут Пуна — Мумбаи позволит сэкономить массу времени, создаст десятки тысяч рабочих мест и поможет привлечь новые инвестиции, что создаст суммарный социально-экономический эффект, который, по нашим оценкам, может составить 55 миллиардов долларов. А система, полностью работающая на электроэнергии, облегчит нагрузку на окружающую среду, снизит уровень смога и сократит выбросы парниковых газов на 86 тысяч тонн за 30 лет. Особенно впечатляет, что Hyperloop позволит Индии перепрыгнуть сразу через несколько этапов развития технологий. Например, телекоммуникации развивались здесь так бурно, что большая часть населения Индии никогда не видела проводных телефонов — только мобильные. Такой же быстрый прогресс в области транспорта может дать Индии возможность проскочить проблемы, связанные с инфраструктурой и стоимостью высокоскоростных поездов, и обогнать другие государства.

Наше объявление вызвало огромный интерес и в других сферах бизнеса — например, у компании Dubai Airports, генеральным директором которой работает Пол Гриффитс, бывший директор Virgin Trains и Virgin Atlantic. У него возник план связать при помощи Virgin Hyperloop аэропорты, расположенные далеко друг от друга (то есть, по сути, объединить их в один), и перевозить пассажиров непосредственно к воздушным терминалам, завершая процедуру регистрации и досмотра в дороге. Мне понравилась эта мысль — так можно существенно ускорить поездку и при этом сократить затраты, убрать лишние барьеры и сэкономить площади. Если тебя однажды приняли в семью Virgin — ты наш навсегда, так что, вне всякого сомнения, у нас с Полом получится воплотить эту идею в Дубае.

Меня спрашивают, зачем мне понадобилось инвестировать в компанию, которая запросто может подорвать существующие успешные бизнес-модели в авиации и железнодорожном

транспорте. В ответ я просто показываю на небо. А зачем пещерный человек изобрел колесо? Ведь можно отлично ходить ногами. А зачем Генри Форд создал Ford Model T? Ведь все прекрасно обходились лошадьми и каретами — какие еще машины?! А зачем братья Райт построили самолет, зачем пионеры космических путешествий пытались пробить барьеры? Если можно создать компанию, которая будет перевозить людей и грузы со скоростью самолета и по цене автобусного или железнодорожного билета, то почему ее не создать? А если такой транспорт еще и не повредит окружающей среде и будет доступен самым широким слоям населения — тогда я в деле.

Я считаю, что Virgin Hyperloop может стать для XXI века тем же, чем поезда стали для века XIX. Конечно, конкуренты будут наступать нам на пятки, но пока что лишь мы сумели построить совершенно работоспособную испытательную систему. И мы рассчитываем первыми довести наш Hyperloop до коммерческой реализации. Конечно, прогнозы — вещь растяжимая, но мы надеемся, что к 2021 году у нас все будет готово к запуску. Вот отличный пример того, что может произойти, когда блестящая идея вдруг совпадает с массовым запросом пользователей нашего славного бренда. Такие проекты заставляют меня вскакивать по утрам с кровати, работать до седьмого пота, развлекаться и двигаться вперед — как можно быстрее!

\*

Бывает множество неудач, больших и маленьких, которые мы воспринимаем как неизбежность. Но на самом деле многие неудачи — это возможности, которые ждут своего часа. Иногда решение может быть прямо перед носом. Я перестал есть мясо в 2014 году — мне хотелось сделать небольшое личное усилие, чтобы улучшить собственное здоровье и помочь окружающей среде. Традиционное производство



мяса — штука не самая экологически безопасная. Домашний скот — это 18% от общего объема парниковых газов, выбрасываемых из-за деятельности человека. Получается, что скот сильнее влияет на глобальное потепление и разрушение окружающей среды, чем все виды транспорта, вместе взятые. Чем больше людей в развивающихся странах выбируются из нищеты, тем выше спрос на скот; если ничего с этим не делать, вскоре у нас не останется тропических лесов, сократится биоразнообразие, а глобальное потепление ускорится. Я сам удивился, что совсем не скучаю по мясу, а когда решил еще и разобраться, что к чему, оказалось, что есть масса альтернатив — например, мясозаменители. Все это выглядит как довольно любопытная бизнес-возможность. На мировом рынке потребители тратят на мясо около триллиона долларов в год, а в ближайшие десятилетия спрос удвоится, так что нужно искать какое-то решение.

Мы начали инвестировать в компанию Beyond Meat, разрабатывающую растительные продукты, похожие по вкусу на мясо. При этом не нужно убивать скот или других животных, а значит, можно в 35 раз сократить используемые земельные ресурсы и в 15 раз — водные. Что же касается стоимости конечного продукта, она будет в 20 раз ниже. Понятно, что любые достоинства еды не имеют смысла, если у нее скверный вкус. У нас на Некере мы провели слепое тестирование: я примерил на себя поварской колпак и приготовил нашим гостям бургеры на растительной основе, но ни словом не обмолвился, что в них нет мяса. Гости сказали, что никогда в жизни не пробовали таких вкусных бургеров, а когда я им рассказал, что же такое они сейчас съели, они встретили мои слова с удивлением и радостью.

Растительные альтернативы — интересное решение, но меня увлекла и другая идея: «чистое мясо». Компания под названием Memphis Meats разрабатывает способ производства настоящего мяса из животных клеток — то есть

не нужно кормить, разводить и забивать настоящих животных. Мы инвестировали в это дело вместе с Биллом Гейтсом и крупными производителями мяса Tyson Foods и Cargill. Использование такой технологии позволит Memphis Meats сократить потребление воды и в разы уменьшить используемые площади, выбрасывать в атмосферу на 90% меньше парниковых газов и в целом снизить затраты по сравнению с традиционным производством мяса. И это будет огромный шаг вперед в области защиты прав животных. Я уверен, что через 30 лет нам больше не придется убивать животных: все мясо станет либо «чистым», либо растительным и будет более полезным для всех, не отличаясь по вкусу от обычного. Когда-нибудь мы оглянемся назад и поймем, какое это было варварство — убивать животных ради пропитания. И, надеюсь, в это будущее мы придем быстро, чтобы не потерять остатки тропических лесов.

Чтобы к этим концепциям пришел широкий коммерческий успех, нужно время. Но именно у предпринимателей есть потенциал, чтобы изменить мир и претворить идеи в жизнь. И я увидел немало людей с таким потенциалом, когда в 2017 году участвовал в телешоу Shark Tank («Бассейн с акулами») в качестве гостя-«акулы». Мне часто приходилось оценивать чужие проекты, и все же я сильно нервничал, присоединившись к «акулам», которые уже точили зубы и готовились вонзить их в исполненных надежд предпринимателей. Перед началом шоу Марк Кьюбан, другая «акула», посоветовал мне просто оставаться самим собой. Поэтому ему не стоило удивляться тому, что произошло на съемках. Когда у нас возникли небольшие разногласия во время презентации приложения для медитации под названием Simple Habit, Марк назвал девушку, представившую проект, охотницей за чужими деньгами. Мне показалось, что это как-то слишком грубо, и я как рыцарь Британии защитил честь дамы, плеснув в обидчика водой из стакана.

Импровизированный душ его не впечатлил, и он облил меня в ответ. В любом случае — шоу удалось!

Я вложился еще в две компании. Во-первых, меня — с моей-то любовью к приключениям — очень заинтересовала фирма туристического и спортивного снаряжения Sierra Madre Research, созданная супругами Ричардом и Джули Ретт. Во-вторых, один юный предприниматель 12 лет по фамилии Карсон очень напомнил мне самого себя в молодости. Он не мог впихнуть скейтборд в свой школьный шкафчик и понял, что многие другие школьники сталкиваются с той же проблемой, поэтому он создал Locker Board, переделав скейтборд так, чтобы он помещался и в рюкзак, и в шкафчик. Эта идея куда лучше, чем мои подростковые попытки начать бизнес по выращиванию новогодних елок и разведению волнистых попугайчиков.

И если хотя бы одна из этих компаний станет пусть даже вдвое менее успешной, чем Ring — еще одна фирма, получившая мои инвестиции, — это уже будет огромной удачей. Много лет назад в Брюсселе я совершенно случайно познакомился в лифте с человеком по имени Джейми Смирнофф. А в 2013 году Джейми принял участие в шоу Shark Tank, где представил свою идею умного дверного звонка и компанию по производству домашних систем безопасности. Его проект был отклонен всеми «акулами», за исключением одной, но и там Джейми предложили намного меньше, чем он рассчитывал, так что он отказался от предложения и ушел ни с чем. Особенно мрачно по поводу успеха проекта пророчествовал Марк Кьюбан. Но «акулы» не знали, что Джейми за человек. Как-то мы разговорились с ним у бара на Некере, и я был поражен: оказалось, он годами носился с другой своей бизнес-идеей и создавал прототипы у себя в гараже где-то в Калифорнии. Его ужасно расстраивало, что, работая в гараже, он пропускает звонки в дверь. Поэтому он связал дверной звонок со своим смартфоном

и смог общаться с посетителями удаленно, через видеосвязь. Джейми рассказал об этом своей жене, и эта мысль ей понравилась: теперь она всегда сможет видеть, кто стоит за дверью, так намного безопаснее. Не успел он опомниться, как звонком заинтересовались и друзья, приходившие в гости. Тут Джейми опомнился: похоже, эта случайная находка — его лучшая бизнес-идея! И он решил основать Ring. А я, услышав рассказ Джейми, понял, что мы инвестируем в предпринимателя, а не просто в какую-то компанию.

На сегодня более миллиона домов оснащены системами безопасности Ring, а компания, в которой работает более двух тысяч сотрудников, успешно помогает снизить уровень преступности в жилых районах. Я невероятно гордился Джейми, когда в марте 2018 года его компанию приобрела Amazon, выложив более миллиарда долларов. Как и большинство хороших идей, это изящное решение сложной проблемы. Я так всегда и говорю молодым предпринимателям, которые обращаются ко мне за советом: «Будь проще, дурик»<sup>35</sup>.

\*

В сентябре 2017 года я летал в Саудовскую Аравию. Я не был там много лет и хотел посмотреть своими глазами на перемены, которые произошли в этой стране. Во время своего первого визита я выступал с речью перед огромной группой бизнесменов. Перед выходом на сцену мне сказали, что в аудитории одни мужчины. Все женщины были за стеной — в отгороженной дальней части зала. Я взял микрофон и сказал: «Мне, конечно, знакома поговорка — “В Риме веди себя как римлянин”. Но, по-моему, это неправильно,

---

<sup>35</sup> «Keep it simple, stupid (KISS)» — принцип разработки, запрещающий использование более сложных средств, чем это необходимо. Фраза ассоциировалась с авиаконструктором К. Джонсоном, и в первоначальной трактовке stupid не является обращением.



что вы, мужчины, забрали себе лучшие места, а женщины в каком-то загоне». Наступила гробовая тишина. А потом за стенкой раздались торжествующие выкрики и топанье ногами: женщины забрались на стулья, кричали и подбрасывали вверх сумки. Как только шум стих, я продолжил выступление, добавив, что, кажется, из-за меня вспыхнула маленькая революция.

Я слышал, что к 2017 году в Саудовской Аравии многое благополучно изменилось, и решил, что самое время вновь ее посетить. Как раз в день моего приезда приняли новый закон, впервые разрешавший женщинам водить машину. Это ознаменовало начало нового важного этапа в жизни страны, но Саудовской Аравии предстоит пройти еще долгий путь, чтобы достичь истинного равноправия. И все же принятие этого закона показывает, что прогресс не стоит на месте, что само по себе прекрасно. Я спрашивал всех женщин подряд об их отношении к новому закону и видел, как они рады. Насколько мне было известно, молодой наследный принц Саудовской Аравии Мухаммед ибн Салман считал, что стране и ее гражданам надо двигаться в сторону современного мира. Было бы здорово увидеть это движение в действии.

Прилетев в Эр-Рияд, я встретился с наследным принцем. Он оказался доброжелательным, обаятельным и неглупым человеком. Его люди хотели показать нам Саудовскую Аравию такой, какой ее мало кто видел. Нас отвезли на Красное море, чтобы продемонстрировать, как воплощается в жизнь новый масштабный проект превращения огромной лагуны в туристический объект мирового уровня. Это полсотни островов между городами Умлудж и Эль-Ваджх, и, как нам сказали, этот курорт обеспечит рабочими местами 35 тысяч человек (а найти работу вдали от крупных городов не так-то просто). Первое, о чем я подумал, — это море. Я никогда раньше не бывал на Красном море, и мне очень захотелось

в нем искупаться. Ярко-бирюзовая прозрачная вода омывала нетронутые рифы. Над нами парил величественный орел, у берега плавали дюгоны, а из воды то и дело выползали черепахи, чтобы отложить в песке яйца. Такая девственная природа и такое чистое, как слеза, море — у меня просто не было слов. Можно на долгие годы сохранить это чудное место столь же нетронутым, главное — защитить его как надо.

— Наверное, это одно из последних морских чудес света, — сказал я Патрику Макколлу, который сопровождал меня в той поездке.

Затем мы посетили Мадаин-Салих, объект Всемирного наследия ЮНЕСКО. Мне посчастливилось в свое время побывать на руинах древнего города Петра в Иордании, оставшихся от той же древней цивилизации, но Мадаин-Салих — это было нечто. Природа сотворила из этих скал, внутри которых расположено 131 древнее захоронение, настоящие шедевры.

— Представляю, как эта красота выглядит с воздушного шара, — заметил я и тут же предложил устроить перелет воздушных шаров Virgin Balloons в Мадаин-Салих.

Неподалеку тянулась железная дорога — мне тут же вспомнилось детство и мой кумир, Лоуренс Аравийский. Во время восстания против турецкого владычества он придумал перерезать железную дорогу, а поезд, который он тогда взорвал, был восстановлен и возвращен на рельсы. Я радовался этому поезду как ребенок, нарядившись Ричардом Аравийским и позируя под полуденным солнцем с кувшином на голове. Изучая страну, я обратил внимание, что миру предстает куда более открытая Саудовская Аравия, чем раньше. В Саудовскую Аравию ездит мало туристов — за последние 30 лет здесь основательно загадили окружающую среду. Да и многие саудиты предпочитают проводить отпуск за границей. Проекты вроде курорта на Красном море помогают стране стать более современной, более свободной, реализовать новые идеи и защитить уникальную природную красоту этой земли.

По возвращении в Эр-Рияд мы с наследным принцем долго беседовали за обедом. Он спросил меня, не хочу ли я стать советником в проектах развития Красного моря и Аль-Ула, и я охотно согласился. Принц вкратце познакомил меня с историей своей страны и попытался объяснить, с чем он столкнулся. Более половины населения — это люди моложе 25 лет, которые мечтают о реформах и хотят жить в новом, модернизированном обществе. Но со времен Исламской революции 1979 года страна находится в руках стареющих религиозных функционеров, которые жестко контролируют многие стороны частной и общественной жизни. Он рассказал, как собирается противостоять этим деятелям и показать, что они выворачивают Коран в угоду своим собственным интересам. По словам принца, ему уже угрожали убийством и даже покушались на его жизнь. Но он все равно пытается постепенно, шаг за шагом двигать страну вперед, в современную эру, а его следующая мера — восстановить в Саудовской Аравии кинотеатры и концертные залы — их позакрывали еще 25 лет назад. Слушая его, я понимал, какая чудовищно тяжелая работа реформатора предстоит Мухаммеду ибн Салману: тяжелее всего будет примирить разные силы, которые тащат страну в разные стороны. Однако он был полон решимости, и я уверен, что у него все получится.

Мы поговорили и о бизнесе. Наследный принц очень интересовался нашим космическим предприятием, и мы обсудили возможность нового партнерства между Саудовской Аравией и компаниями Virgin Galactic, Virgin Orbit и Spaceship Company. Годом раньше нашей команде поступил звонок от Джонатана Грея из компании First Idea. Он сообщил, что Государственный инвестиционный фонд Королевства Саудовская Аравия назвал Virgin Group наиболее предпочтительным партнером для работы в космическом секторе. Мы уже вели переговоры с другой стороной, но решили, что Саудовская Аравия интереснее как партнер. У меня были

довольно серьезные опасения, учитывая, что у саудитов все плохо с равноправием и сохраняется смертная казнь. Так что я должен был убедиться, что страна движется в правильном направлении, прежде чем согласиться.

Я долго гулял по Эр-Рияду, разговаривал с людьми на улицах, и все были очень рады переменам. О своих опасениях я рассказал наследному принцу и его людям. Я верю в него как в реформатора. Он знает, чего хочет для своей страны, и собирается радикально изменить общество и экономику саудитов. Для начала он сократил число запретов и ограничений, а по таким вопросам, как права женщин, занял предельно прогрессивную позицию. Но один в поле не воин, за ним должно пойти все общество, а значит, надо действовать последовательно и постепенно. Кроме того, Мухаммед ибн Салман предпринимает кое-какие смелые шаги и в экономике, чтобы избавить королевство от нефтяной зависимости, — например, собирается построить на севере страны новый город за 500 миллиардов долларов. В рамках смелого проекта «Будущее-2030» страна будет вкладывать свои нефтяные доходы в такие растущие сектора экономики, как образование, развлечения, туризм и технологии будущего (например, Virgin Hyperloop). Их желание инвестировать в наши космические технологии вписывается в масштабные социальные преобразования, которое наследный принц пытается провести в своей стране. Мы пожали друг другу руки и на инвестиционном форуме FII, который прошел 26 октября в Эр-Рияде, объявили о партнерстве.

Сделку мы планировали закрыть к концу февраля 2018 года. Однако, как это часто случается, когда погружаешься в детали вместе с юристами и посредниками, от начального варианта договора не осталось и следа. Обсуждение затянулось, и мы все дальше уходили от условий, которые устраивали бы обе стороны. Новые условия были неприемлемы для Virgin, и я подумал, что наше руководство теперь вряд ли



захочет обсуждать инвестирование. Затем, в марте 2018 года, я получил от наследного принца сообщение в WhatsApp: он подтверждал готовность к партнерству и предлагал мне встретиться — он как раз был в Лондоне с визитом к королеве и премьер-министру Британии. Во время перелета в Англию я, располагая всеми деталями сделки, решил написать письмо главному советнику наследного принца, генеральному директору Государственного инвестиционного фонда Ясиру бин Отману аль-Румайяну. Я изложил все как есть и рассказал о наших опасениях по поводу того, как складываются переговоры. Я попытался взглянуть на сделку с обеих точек зрения и найти действительно честный компромисс, который удовлетворил бы обе стороны. А затем привел семь основных пунктов, по которым нам нужно было достичь согласия, чтобы закрыть сделку.

«Я очень надеюсь, что вышеизложенное вас устроит, и мы уже сегодня пожмем руки, — написал я. — В любом случае очень жду встречи с вами за завтраком. С наилучшими пожеланиями, Ричард».

Завтрак с Ясиром должен был состояться дома у Холли и Сэма. Во время моей последней поездки в Саудовскую Аравию я был его гостем, поэтому решил, что будет правильно ответить ему тем же. Этта и Арти крутились у нас под ногами, звали Холли, и дом выглядел очень уютно и гостеприимно. Мы всегда старались подчеркнуть, что у нас семейный бизнес, а в саудовском обществе семья — огромная ценность, и мне показалось, что к нам они отнесутся лучше, чем к безликой корпорации. Мы напились кофе и съели полезный завтрак — мюсли и фруктовый салат. Затем мы переместились на диван, и Ясир прочел мое письмо. После небольшой паузы он задал мне несколько коротких вопросов. И затем сказал: «Договорились».

Когда мы вышли из дома на улицу, он крепко меня обнял. А вечером у нас состоялся скромный частный ужин

с наследным принцем. Он вел себя очень непринужденно, был без галстука и сумел привести своих людей в такое же расслабленное состояние. Я сидел напротив него и сыпал вопросами. У Мухаммеда ибн Салмана отличное чувство юмора, а в глазах — неподдельный энтузиазм. Однако он может быть и невероятно жестким — на первый взгляд это незаметно, но внутри он камень.

Когда мы объявили о сделке, я особенно подчеркнул, что для женщин Саудовской Аравии открываются новые возможности. Это были чахлые ростки, сказал я, но теперь их наконец полили, и они начали цвести и крепнуть. Так крепнет и новое общество, более благополучное и честное, которое поддерживает своих граждан. Надеюсь, что наше участие в жизни Саудовской Аравии — благодаря космическому проекту и многому другому — поможет этой стране.

Кстати говоря, 2018 год для Virgin Galactic складывается как нельзя лучше. Невероятно радует прогресс наземных и воздушных испытаний, на высоте и командная культура. 5 апреля SpaceShipTwo и VSS Unity уверенно и успешно выполнили свой первый сверхзвуковой активный полет. Это был полет с самой долгой — 30-секундной — фазой работы ракетных двигателей, на самой большой скорости 1,87 Маха и на самой большой высоте 25,7 км. В ближайшие месяцы должно возрасти количество испытаний в активной фазе полета, а совсем скоро наступит самый важный день, когда будет выполнен наш первый космический полет. Если это звучит недостаточно круто, добавлю, что Spaceport America и New Mexico уже готовятся стать новым постоянным домом для наших кораблей и нашей команды из пустыни Мохаве. Вы уже знаете, что я люблю прогнозы, но я бы их не делал, не будь в них уверен! Я не могу назвать точную дату, но буду очень внимательно следить за нашей программой испытаний; надеюсь, мой собственный полет в космос состоится в конце 2018 года. Отличное начало для новой главы!

---

## 44 Пережить ураган

Остров Некер — одно из тех редких мест на планете, где чувствуешь не только связь с природой, но и ее власть над собой. Ты можешь подставить лицо под лучи солнца, чувствуя, как они проникают сквозь кожу. Можешь вдыхать океанский воздух и позволять ветру трепать тебе волосы. Можешь любоваться фламинго и алыми ибисами, летающими над головой, игуанами и огромными черепахами у твоих ног — и на земле, и в небе здесь обитает немыслимое количество самых разнообразных животных. Здесь природа предстает перед тобой во всем своем великолепии и — порой — во всей своей суровости. 6 сентября 2017 года стал именно таким днем — природа напомнила нам о хрупкости жизни.

Ночь накануне я провел без сна, свернувшись калачиком у себя в постели и слушая, как воет ветер и барабанит по крыше проливной дождь. У меня было мрачное предчувствие, а в душе поселилась легкая тревога — и еще жутковатый восторг; так бывает, когда сталкиваешься с беспощадностью природы. Кто-то назовет это безответственностью, но я люблю испытывать ощущения, не знакомые никому, и быть в этом первым. Ураган «Ирма» приближался с каждой минутой. Прогнозы сообщали, что на нас идет ураган невиданной силы — ему была присвоена максимально возможная, пятая категория, а таких ураганов на Британских

Виргинских островах никогда раньше не было. Неужели ветер и правда может дуть с такой скоростью — 56 метров в секунду, с порывами до 64? Утреннее небо выглядело зловеще. Весь день я провел вместе с нашим персоналом — мы заклеивали досками окна по всему острову и тщательно продумывали планы по обеспечению безопасности. На острове были гости — очень приятные люди, вынужденные отложить отъезд, тогда как следующей группе пришлось задержаться на материке. Нашим сотрудникам на других островах мы разослали сообщения с просьбой никуда не выходить, а в идеале укрыться в прочных железобетонных постройках, захватив запас воды и все необходимое. А тем из нашей команды, кто жил на островах Некер и Москито, лучше всего было оставаться на месте, в прочных зданиях с против ураганскими ставнями. У нас была еда, необходимые припасы и лекарства — мы были готовы встретить ураган во всеоружии.

Мы все собрались в двух комнатах Большого дома. Такой вечеринки с ночевкой у меня не было с детства. Мы играли в кости и в мой любимый бридж, а еще делились друг с другом опытом — кто какие ураганы видел. Соседняя комната была полностью заставлена клетками с лемурами и попугаями, в душевой разместился слепой фламинго по кличке Счастливчик, а рядом обосновались черепахи, будто понимавшие, что нас ждет. Ощущения были странные: с одной стороны, я изо всех желал урагану за оставшиеся часы изменить направление и обойти стороной Британские Виргинские острова, а с другой — если он все же пройдет через нас, я бы, честно говоря, ни за что не хотел это пропустить. Команде я сказал, что счастлив пережить это фантастическое событие вместе с такими замечательными молодыми людьми.

Это была не первая моя встреча с ураганом. Ураганы здесь, на островах, случаются где-то раз в десятилетие, так что за 30 лет я пережил три. В 2010 году на Британские

Виргинские острова обрушились два мощных урагана — «Эрл» и «Отто», которые все перевернули вверх дном. Я тогда забрался на крышу и любовался разгулом стихии из джакузи — решил, что до такой высоты не долетят никакие обломки и я буду в безопасности. Это был восторг: мощные волны разбивались о скалы, ревел ветер, сверкали молнии, лил проливной дождь. Но те ураганы были послабее прибывавшейся «Ирмы». Просмотрев прогнозы, Холли позвонила мне и взяла с меня слово не лазить на крышу. Разумеется, в ее пожилом отце проснулся бунтарский дух, и я просто не мог не высунуться, когда ураган начал приближаться. Зрелище того стоило: нас окружало бурное море и угрюмое небо, и это было лишь начало того, что явно собиралось стать ураганом века. Но задерживаться надолго я не стал — в ухе у меня снова зазвенел тревожный голос Холли, и я убрался оттуда до того, как ураган набрал силу.

В трех комнатах подвала Большого дома — в самом безопасном месте на острове — укрылись около 60 человек и три собаки: Сумо, Мисо и Мило. Для многих это был первый ураган в жизни, и им не пришлось долго ждать знакомства: вскоре он обрушился на остров со всей своей яростью. И если максимальный балл по шкале Саффира–Симпсона — пять, то этот ураган тянул на все семь. Атмосферное давление росло и росло, и было ощущение, что барабанные перепонки вот-вот лопнут. Наши техники высверлили отверстия в защитных ставнях, чтобы снизить давление, но при этом не позволить урагану ворваться. Но вода начала литься с потолка. Чтобы не допустить потопа в комнате, мы организовали живую цепь с полотенцами и ведрами, собирали воду и выливали ее в туалет (и ее же использовали для смыва). А между делом играли в паровозик, разминая плечи впереди стоящему в цепочке. Так проходил час за часом, были и слезы, и объятия. Потом мимо дома пролетело вырванное с корнем дерево и вышибло одно из окон, так что нам

пришлось побыстрее отступить в две оставшиеся комнаты. Было ощущение, что за окнами уже который час ревет железнодорожный экспресс, и когда шторм достиг своего пика, Кени, управляющий островом, решил для поднятия духа откупорить бутылку изысканного вина, чтобы немного отвлечь нас (а его дети Зара и Тео сидели в углу и играли в настольную игру). Вскоре Бен включил цветомузыку на батарейках, и, поскольку комнату уже и так трясло, все начали пританцовывать под «Good Vibrations», песню Beach Boys.

Можно было только догадываться, что творилось снаружи. Я беспокоился о людях в хлипких домах и очень надеялся, что с ними все хорошо. Было страшно и за диких животных — вдруг фламинго, лемуры и колибри не переживут такой шторм? Душа болела за весь прекрасный остров. Я подумал о Джоан, Холли, Сэме, о внуках — хорошо, что они не здесь. Ураган становился все сильнее и сильнее. Вырванные с корнем деревья ударились о стены, в ставни то и дело врезались кокосовые орехи, и было слышно, как звенят разбитые окна. Каким-то чудом подвал выстоял против этого свирепого шторма. И вдруг, буквально за одну секунду, наступила оглушительная тишина. Мы знали, что это означает: либо ураган закончился, либо мы находимся прямо в его центре.

Мы подождали 15 минут. Затем наш техник Адам Симондс медленно, осторожно выкрутил большие винты, которые удерживали дверь, и мы рискнули высунуть нос на улицу. Карабкаясь по грудам стекол и выбитых дверей, мы добрались до террасы, с которой открывался вид на остров. Когда мы увидели пустошь, в которую превратился остров Некер, столько лет бывший нам домом, у меня упало сердце, а на глаза навернулись слезы. Остров лежал в руинах, как после атомной войны. Где только что кудрявилась пышная зелень, было черным-черно. От огромных деревьев остались голые стволы без единого листочка. Двери, окна и даже



целые здания разнесло в щепки. Я не из тех, кто сильно расстраивается из-за материальных потерь — в конце концов, самое главное, что никто не пострадал, — но к такому невозможно эмоционально подготовиться. Я чувствовал себя совершенно разбитым. Но горевать не было времени — приближался еще один фронт урагана, и мы поспешили обратно в подвал, снова прикрутили дверь и забаррикадировались, чтобы переждать оставшиеся четыре часа буйства «Ирмы», которые оказались еще более разрушительными.

Когда наконец все прекратилось и мы выбрались наружу, повсюду царил хаос. К моему потрясению, некоторые постройки просто исчезли. Все пальмы, росшие на пляже, были вырваны с корнем и пропали без следа. Двери и окна комнатов за пределами нашего бункера разлетелись метров на 40. А как же джакузи, где я раньше пережидал ураганы? Басейн в тонну весом пролетел 30 метров и зарылся в землю ровно на том месте, где была бы и моя могила. Если бы я решил, как обычно, полюбоваться ураганом из джакузи, шансов выжить у меня бы не было. Мне оставалось только рассмеяться, обернувшись к команде: «Да, это был бы забавный способ отправиться на тот свет!» Странно, но, когда я смотрел на руины, моим первым чувством был гнев. Я был зол на всех, кто отрицает глобальное потепление и отказывается видеть очевидную истину: именно антропогенные климатические изменения делают ураганы настолько чудовищными. Мы недостаточно стараемся найти решение этой огромной проблемы. Если ураган «Ирма» — это некий знак, то мы должны быть готовы к тому, что таких природных катастроф будет все больше и больше.

Начинался вечер. Мы брели вокруг острова через завалы и руины. Теннисного корта больше не было. Гигантская волна смыла из павильона все — бар, телевизоры, столы, стулья — и выбросила обломки на то, что когда-то было теннисным кортом, присыпав все толстым слоем песка. Вода поднялась



не меньше чем на метр. Домики, где жил персонал, ураган сровнял с землей. Мы составили список первоочередных дел, в который, среди прочего, вошло создание ветеринарного госпиталя для спасения диких животных. Конечно, я понимал, что весь этот ужас на Некере вполне отражает общую картину: едва ли остальная часть Британских Виргинских островов пострадала меньше, так что в первую очередь надо узнать, как там местные жители. Все коммуникации были разрушены, но вскоре заработал один из спутниковых телефонов, и я смог получить несколько сообщений с просьбами о помощи.

Мы с Кени решили, что нужно добраться до острова Верджин-Горда засветло. Перед ураганом мы вытащили на берег одну из лодок. Теперь мы ее нашли — под двумя поваленными пальмами, но не совсем убитую, то есть на ней все еще можно было плыть. Океан был на удивление спокойным, и мы отправились на остров Верджин-Горда, у берегов которого лодки были разбиты в щепки. Большие грузовые суда выбросило из воды на скалы. Нам пришлось пробираться через перевернутые машины, поваленные деревья и телеграфные столбы. От курортных зон ничего не осталось. Дома и церкви, где прятались местные жители, стояли без крыш. Мы добрались до больницы, где люди провели ночь, и встретили там некоторых наших сотрудников, в том числе Брайана и Тревора, которые еще 35 лет назад помогали строить наш первый дом на Некере и с тех пор всегда были с нами. Мы сочувственно выслушивали, что пришлось пережить людям. У одной семьи просто сдуло дом. Они поспешили спрятаться в другом доме, но его тоже вскоре унесло ветром. Пришлось собрать детей и лечь на землю возле стены — но и стена рухнула. Наконец, им удалось найти укрытие на дне цистерны, где они и пережидали шторм. Чудо, что никто не погиб. Кто-то сказал: «Здесь настоящий Ирмагеддон!» Шутка посреди всего этого хаоса заставила нас улыбнуться.



От урагана пострадали все острова архипелага: более 90% всех жилых зданий стали непригодны для жизни, вся местная инфраструктура — электроэнергия, телекоммуникации, водоснабжение и канализация — была уничтожена или серьезно повреждена. Тюрьма на острове Тортولا серьезно пострадала, и некоторые заключенные сбежали, что вызвало панику. К счастью, британская армия успешно восстановила порядок — на острова тут же было отправлено 300 королевских морских пехотинцев. Королевская семья тоже проявила участие и сделала все возможное, чтобы ускорить ликвидацию последствий.

Тортولا была слишком далеко, и мы никак не могли повлиять на то, что там творилось, так что нашей первоочередной задачей стала помощь пострадавшим на острове Верджин-Горда. Ким Такэути и Лорен Кейл, которые управляли нашим местным фондом Virgin Unite, приступили к работе и составили список вещей первой необходимости. Адам и Крис Йейтс начали разбираться с источниками воды. Я поговорил с губернатором Пуэрто-Рико, и он согласился отправить помощь. К полуночи уже все жители работали сообща, не покладая рук. Сэм бросил все и помчался на острова. Он прилетел на самолете Virgin Atlantic, битком набитом вещами и провизией. Мы с ним обнялись, еле сдерживая слезы.

Сэм позвонил Холли, которая организовывала помощь в Британии, и принялся рассказывать: «Тут все как после бомбежки. Вчера тут была райская идиллия, а сегодня — прямо гуманитарная катастрофа. Все уничтожено. Один парень, морской пехотинец, даже сказал мне, что никогда не видел такого ужаса, хотя и воевал. Только представь себе: на склоне холма лежит корабль 180 тонн весом, а повсюду ни единого листочка, все деревья вывернуло с корнем. Не знаю, как люди тут выживают».

Сэм помог организовать центр помощи на острове Верджин-Горда, открыл кухню, снабжавшую людей нехитрой

едой, работал над расписанием эвакуации, решал проблемы с жильем, составлял списки предметов первой необходимости и других жизненно важных вещей для соседних островов. А посреди руин было все больше тепла и доброты. Тринадцатилетняя девочка самостоятельно начала учить своих знакомых детей — ведь все школы пришлось закрыть.

Начали появляться и маленькие ритуалы. Мы долго и упорно расчищали завалы и восстанавливали разрушенные постройки, а после все вместе плескались в море на берегу острова Некер, чтобы немного остыть и помочь друг другу вымыть волосы. Потом перекусили и спланировали самые важные дела на завтра. После «водных процедур» мы с Сэмом решили пройтись по острову, чтобы взглянуть, как там дикие животные. Удивительно, но почти все уцелели — а ведь такого жуткого шторма в Атлантическом океане не было давно. Алые ибисы, розовые колпицы, виргинские циклуры, гигантские черепахи и наши верные собаки были в порядке. Большая часть лемуров выжила, а на Некер и Москито вскоре вернулись фламинго. Но, увы, у нас была потеря: на острове не осталось ни одной колибри. Надеюсь, им посчастливилось попасть в центр урагана, где всегда спокойно, и добраться до безопасного места: птицы нередко так спасаются. Впрочем, хватало и хорошего. Меня невероятно тронула встреча с чудо-ветеринаром из Гренады, доктором Картером, который, можно сказать, с того света вытащил нескольких фламинго.

Можете представить себе, что я чувствовал, бродя с Сэмом посреди всего этого запустения, которое оставил после себя ураган. Здесь Сэм играл ребенком, здесь он вырос и стал замечательным юношей, сюда он привозил детей к нам в гости. Я заметил разбитый контейнер, валявшийся на взрыхленной земле. После пожара на Некере я спрятал кое-какие ценные вещи, которые нам удалось спасти из огня, в несгораемые коробки. В этой лежали бесценные награды

моего отца и всякие дорогие моему сердцу мелочи — я планировал передать их Сэму и Холли, а они, может быть, захотели бы передать все это своим детям. Но содержимое коробки, как и многие другие наши вещи, пропало. Впрочем, глядя на Сэма, я понял, что на самом деле это не так важно. Как и после пожара в Большом доме, были важны любовь и воспоминания, а не вещи. И мы вернулись к работе.

Обеспечив людей питанием, водой и палатками, мы настроились на решение более масштабной задачи. Туриндустрия была уничтожена, отели лежали в развалинах, круизные лайнеры будут теперь обходить Британские Виргинские острова стороной, про финансовые услуги и говорить нечего. За одну ночь Британские Виргинские острова превратились в одну из беднейших стран мира. Со средствами связи было плохо, и это сильно осложняло организацию помощи, так что 10 сентября я полетел в Пуэрто-Рико, чтобы попросить о поддержке. Мы быстро договорились о встречах с различными чиновниками и гуманитарными организациями. Я пообщался с главами городов и поселений, а также с губернатором Британских Виргинских островов Гасом Джаспертом, премьер-министром Орландо Смитом и вице-премьером Кедриком Пикерингом. Не афишируя свои действия, я пытался выбить помощь в правительстве и министерстве иностранных дел. Многие не могли понять, почему Британия должна помогать Британским Виргинским островам, ведь там довольно высокий уровень жизни. Ответ простой: на островах больше не было никакого «уровня жизни», сама-то жизнь едва теплилась. Это была не просто катастрофа — она парализовала всю страну. Не работало ничего, от грузоперевозок и до служб безопасности, от связи до транспорта. Природные катаклизмы случались и раньше, но локальные — где-то беда, а кто-то может оказать помощь. Теперь же пострадала вся страна. Формально Британские Виргинские острова не имели права на помощь

со стороны Британии, и нужно было преодолеть кучу бюрократических препон. Я поговорил с министром международного развития Прити Пател, министром обороны сэром Майклом Фэллоном и министром иностранных дел Борисом Джонсоном. Мое обращение возымело действие: политики согласились предоставить Британским Виргинским островам солидную ссуду при условии создания профессиональной команды по кризисному управлению. Так мы внесли свою небольшую лепту в дело восстановления региона и помощи островитянам.

В регион был отправлен флагман королевских ВМС Ocean, который доставил более 60 тонн гуманитарной помощи, стройматериалов, десантные суда, девять вертолетов и необходимый персонал. Это была ощутимая поддержка, и я, вернувшись на острова из Пуэрто-Рико, взошел на борт, чтобы выступить перед командой и просто поблагодарить за помощь. Командир корабля Ocean Ник Вуд провел для меня экскурсию. Я прошелся по мостику, посмотрел на трюмы, заполненные припасами, и даже чуть-чуть посидел в капитанском кресле! С нами была Лорен из Virgin Unite. Она передала командиру корабля список самого необходимого — в первую очередь это касалось продуктов питания, воды и топлива для удаленных областей, где людям приходилось особенно тяжело: добраться туда можно было только вертолетом. Отзывчивость властей Пуэрто-Рико, предложивших доставить по воздуху припасы и помощь, меня приятно удивила. Я тут же передал их предложение губернатору Британских Виргинских островов, и нам удалось очень быстро получить разрешение.

Приходили все новые и новые корабли с припасами, а военные организовали распределение гуманитарной помощи. Задачами первостепенной важности мы считали решение проблем с канализацией, починку крыш, обеспечение людей медпомощью, восстановление экономических связей, чтобы

можно было снова открыть супермаркеты и банки, ремонт энерго- и водоснабжения и расчистку завалов. Но это были задачи на ближайшую перспективу. Понятно, что без них было не обойтись, но требовались и долгосрочные планы. Я настаивал на внедрении «плана Маршалла» по восстановлению Британских Виргинских островов после катастрофы — нужно было поднимать из руин местную экономику, строить новые здания, устойчивые к природным катаклизмам. А такие катаклизмы, по всей видимости, будут случаться все чаще — как результат климатических изменений. Я долго и мучительно размышлял, где от меня будет больше пользы — на островах или в Нью-Йорке. Пожалуй, полезнее отправиться в США и ходить по всем встречам и конференциям — бить тревогу по поводу глобального потепления и привлекать больше средств на помощь Карибским островам.

Команда Джин Олванг составила списки тех, кто, возможно, не откажет нам в помощи, а я тем временем встретился с главами Межамериканского банка развития, Международного валютного фонда и Всемирного банка, чтобы обсудить дальнейшие планы. Я призвал задействовать «план Маршалла», чтобы сделать Карибы чище и зеленее, и со своей стороны пообещал поддерживать жителей региона в строительстве их собственного будущего. Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, мы объединили усилия с карибскими общественно-политическими деятелями, которые считали, что Карибы могут стать первой в мире «умной климатической зоной». Вскоре на Карибском форуме по возобновляемой энергетике, проходившем в Майами, я встретился с представителями правительств карибских государств и руководителями коммунальных предприятий, и мы обсудили планы по расширению использования в регионе возобновляемых источников энергии. Сошлись на том, что солнечная, ветряная, геотермальная и другие виды возобновляемой энергии чрезвычайно важны — тут и сокращение затрат, и снижение

вредного воздействия на окружающую среду, и повышение устойчивости энергетической системы для противостояния будущим ураганам. По случайному совпадению именно наша солнечная электростанция на Некере оказалась одной из немногих построек, которые почти не повредил ураган «Ирма». Это был на редкость наглядный пример — даже я удивился, хотя за свою деловую жизнь повидал немало. В конце концов, солнечный свет и ветер не нужно транспортировать. Карибы — да и весь мир в целом — должны совершить скачок от технологий XX века к инновациям века XXI. Понятно, что мы изо всех сил цепляемся за привычные способы ведения бизнеса — просто потому, что они проще и дешевле в краткосрочной перспективе, — но с этим желанием надо что-то делать. Я смотрю в будущее с оптимизмом и вижу, что эти островные государства, с учетом нынешней политической воли, могут стать моделью разумного восстановления климата.

\*

Пока мы трудились над устранением последствий урагана, нашлись и непорядочные люди, захотевшие озолотиться на чужом великодушии. История достойна романа Джона Ле Карре, но, смею заверить, это чистейшая правда. За полгода до этих событий мой помощник получил письмо на официальном правительственном бланке от министра обороны Британии сэра Майкла Фэллона с требованием срочно с ним связаться. Когда я позвонил, он сказал мне, что вопрос очень щепетильный и что во время нашей беседы я должен быть в комнате один. Словом, дал мне понять, что разговор у нас пойдет строго конфиденциальный. По его словам, террористы похитили и удерживают в плену британского дипломата, а законы Великобритании запрещают властям платить выкуп. Сэр Майкл, по его словам, всегда разделял такой подход, но в этом случае были свои причины (очень деликатного

свойства), по которым дипломата нужно было непременно вернуть. Поэтому власти в условиях строжайшей секретности обращаются к британским бизнесменам и просят вмешаться. Меня попросили внести свой вклад в размере пяти миллионов долларов для выплаты выкупа, и министр заверил меня, что британское правительство найдет способ вернуть мне эти деньги.

Я ответил, что с сочувствием отношусь к его просьбе, но в последнюю неделю я столкнулся с несколькими случаями мошенничества и должен быть совершенно уверен, что это не обман и что этот дипломат действительно тот, за кого себя выдает. Министр ответил, что понимает мою обеспокоенность и что я могу отправить одного из своих старших менеджеров к нему в министерство, чтобы с глазу на глаз поговорить с его секретарем: якобы она единственный человек, кто знает об этой просьбе. Если мы назовем ей кодовое слово «Давенпорт», она подтвердит, что все это правда. Несмотря на то, что сэр Майкл, с которым я разговаривал, действительно напоминал настоящего сэра Майкла, я по понятным причинам проявил осторожность. Я отправил одного из своих юристов в правительство, после чего позвонил на Даунинг-стрит и попросил соединить меня с офисом министра. Его секретарь заверила меня, что министр не разговаривал со мной и что никого не похищали. Очевидно, это была афера, и мы написали заявление в полицию. Бизнесмен Дэвид Рубен рассказал мне, что его тоже пытались так надуть, но и он заподозрил неладное, так что попытка провалилась.

И вот спустя полгода я получил по электронной почте письмо от друга, очень успешного бизнесмена из США, в котором он спрашивал, когда я верну трехнедельную ссуду, которую просил для оказания помощи Британским Виргинским островам. Я понятия не имел ни о какой ссуде. Друг сказал, что получил от моего помощника электронное письмо

с просьбой мне позвонить. Он позвонил. Мошенник очень убедительно изобразил меня и наплел с три короба, что ему якобы необходима срочная ссуда (как раз в то время, когда я собирал помощь для Британских Виргинских островов). Почему я звоню ему? Потому что у меня нет никакой возможности связаться с Европой и обратиться в свой банк в Британии я не могу, а смог только связаться с ним, с моим американским другом, через спутник. Мой друг любезно согласился перечислить два миллиона долларов, которых он больше не видел.

Чтобы убедить его, что на этот раз он разговаривает со мной, а не с мошенником, я рассказал ему о некоторых деталях нашей последней встречи (на футбольном матче). Мы быстро сообразили, что преступники, притворившись мной, развели его на деньги. Он всю жизнь выстраивал бизнес предельно осторожно и осмотрительно и теперь не мог поверить, что повел себя насколько глупо. Мой американский друг — удивительно добрый и щедрый человек, никогда не отказывает в помощи, и вдвойне обидно, что такое случилось именно с ним. Если бы только его деньги пошли на поддержку жителей островов, а не мошенникам! Когда-то банки и поезда грабили ради куда меньших сумм — но меня пугает, как легко в наше время стало мошенничать. А ведь от опытных сетевых мошенников больше всего страдают те, кто и так беден и незащищен.

\*

Тем временем на островах продолжались восстановительные работы. 12 декабря 2017 года мы были готовы раскрыть детали проекта, на который я не щадил сил. Вместе с Биллом Гейтсом, Майклом Блумбергом и многими другими мы отправились во Францию на встречу с новым президентом страны Макроном, чтобы обсудить с ним прогресс, который был достигнут за два года, прошедших после заключения



исторического Парижского соглашения по климату, а также договориться, какую помощь можем оказать мы, бизнесмены. Также мы объединили усилия с премьер-министром Гренады Китом Митчеллом, премьер-министром Сент-Люсии Алленом Частанетом, премьер-министром Доминиканы Рузвельтом Скериттом и другими лидерами стран Карибского бассейна, чтобы объявить о создании «Карибского климатического акселератора». Этот инвестиционный план объемом восемь миллиардов долларов, как мы надеемся, поможет создать первую в мире «умную климатическую зону»: это возможность сэкономить миллионы долларов и постепенно перевести все Карибские острова на экологически чистые источники энергии. Это возможность вдохнуть в острова новую жизнь — чтобы они не были настолько беззащитными перед будущими ураганами.

Два месяца спустя я побывал на встрече еще одной группы общественно-политических деятелей карибских стран с главой Межамериканского банка развития. В приложении к этой книге перечислены случаи, когда я оказывался на волосок от смерти. Но если бы я составил список самых неловких моментов своей жизни, он оказался бы куда длиннее! У меня было много поездок перед этим, так что на Ямайку я приехал полумертвым и без конца хлестал кофе. Во время переговоров мне жутко захотелось в туалет. Я честно вытерпел где-то час, а потом понял, что вот-вот лопну. Я был сопредседателем и сидел у всех на виду, но все же постарался ускользнуть, надеясь, что всем не до меня. Я дошел до туалета, оперся рукой о стену и с облегчением вздохнул, освобождая организм от излишков кофе. Освобождался организм довольно долго. Потом сработал автоматический слив, и я наконец застегнул ширинку. На обратном пути я прихватил с собой чашку кофе, чтобы все решили, будто за ним я и выходил. Но когда я вернулся в зал, все взгляды почему-то были устремлены на меня. Я встретился глазами

с Джин и понял, что она из всех сил старается не расхотаться. Тут я с ужасом понял, что оставил свой микрофон включенным, и всему залу было прекрасно слышно все самое интересное. Оставалось только улыбнуться самому.

Наше представление о будущем Карибских островов — это не «жизнь после катастрофы», оно наполнено надеждой. Я считаю, что если создать процветающую экономику на базе чистой энергетики, это станет своего рода путеводной звездой для островных жителей всего мира. На островах, как, впрочем, и где угодно, нужно жить в согласии с природой, а не в борьбе с ней. И у нас есть уникальная возможность воплотить это представление о будущем в жизнь. Фонды Virgin Unite и Unite BVI по-прежнему помогают восстанавливать Британские Виргинские острова — именно с прицелом на будущее, уделяя основное внимание трем ключевым принципам: общество (в первую очередь просвещение), предпринимательство и забота об окружающей среде. Я уже давно живу на Карибах и успел хорошо узнать здешних жителей — это удивительные люди. Я понимаю, что им пришлось пережить: они потеряли свои дома и средства к существованию, но силы духа не утратили! Их мужество и способность держать удар — пример для всех нас. Перед нами стоят тяжелые, трудноразрешимые задачи, но благодаря людям у меня есть надежда, что Карибские острова снова встанут на ноги и станут еще красивее, чем прежде.

\*

После урагана моя жизнь понеслась вскачь. Прямо перед отправкой в печать дополненного варианта этой биографии (он у вас в руках) я прожил такие 10 дней, которые потрясли мир. Мой мир. Мы совершили кругосветное путешествие, отмечая выход первой книги Холли — WEconomy. Компания Virgin Voyages подписала великолепный новый контракт. Virgin Hotels объявила о приобретении Hard Rock Hotel and Casino

в Лас-Вегасе (Джоан предложила переименовать отель в Virgin Rocks). Мое выступление в Вегасе помогло собрать сотни тысяч долларов для нашего фонда Virgin Unite. Я посетил новые площадки Virgin Hotels в Сан-Франциско и Нью-Йорке. На Западном побережье я катался на велосипеде и играл в теннис впервые за последние три месяца (восстанавливался после очередной травмы плеча). Потом я посетил Virgin Hyperloop, где встретился с нашими блестящими инженерами и поделился планами по развитию компании в Индии и Дубае, а затем проверил, как идут дела у Virgin Orbit, где мы устроили шумную вечеринку.

Virgin Atlantic увеличила число полетов в Йоханнесбург до двух рейсов в день, а Virgin Active открыла новый сногсшибательный клуб в Сиднее. Чистое топливо LanzaTech было одобрено для использования на коммерческих рейсах (в 50%-ной смеси с традиционным топливом). А 1 апреля 2018 года Virgin Australia открыла первый тренажерный зал на борту самолета! У меня состоялась встреча с потенциальными партнерами (замечательные люди), где мы обсудили планы по развитию авиации в Америке. Я ознакомился с последними достижениями Совета старейшин после его миссии на Ближнем Востоке, а также с успехами В Team, с которой мы договорились объединить усилия по пяти ключевым направлениям. У себя в Twitter я призвал Бразилию создать в океане большую заповедную зону, что и произошло благодаря усилиям Ocean Unite. На конференции TED миру был представлен «Дерзкий проект» (привет, «Дерзкие идеи!»). Virgin Money выбрала Ирен Дорнер председателем совета директоров — теперь среди ведущих британских компаний, входящих в список FTSE, только у нас есть «женский дуэт» в руководстве: Ирен и Джейн-Энн.

Мы помогли Британским Виргинским островам составить план по финансированию команды кризисного управления — было еще очень много работы по устранению последствий

урагана. Кроме того, мы договорились о финансировании команды «Карибского акселератора» с целью развития чистой энергетики в этом регионе. В поездке я подхватил ужасную простуду и ни к кому не подходил близко, боясь заразить (но все равно мы сумели переделать множество разных дел!). В США тоже все сложилось хорошо — Virgin Galactic посетил наследный принц Саудовской Аравии вместе со своими четверыми советниками. Мы показали гостям космический корабль, обсудили с ними инвестиции в Virgin Galactic и Virgin Orbit, а они рассказали, что хотят соединить города Саудовской Аравии с помощью Virgin Hyperloop и собираются инвестировать еще и в эту компанию. Также мы обсудили проект восстановления Красного моря. Через несколько дней после этой встречи VSS Unity завершил свой первый сверхзвуковой активный полет. А потом меня опустили с небес на землю: оказывается, вся наша команда ужасно расстроилась, узнав, что у меня болезнь Альцгеймера. Об этом Джоан сказал кто-то из сотрудников. Честное слово, нет у меня никакого Альцгеймера!

Наконец, я отправился навестить Холли и ее семью в Вербье, где они катались на лыжах, и сумел побыть с внуками. Я причесывал Ив-Дейю, и мне было необыкновенно уютно в роли заботливого прачувака.

Несмотря на занятость, я находил время поразмыслить над самыми важными вещами в моей жизни. Это очень простые вещи: я хочу оставаться активным и здоровым, хочу, чтобы все, что я делаю, меняло мир к лучшему, хочу получать вдохновение от людей и окружающего мира. И, разумеется, я хочу проводить как можно больше времени со своими внуками! После урагана у меня были сплошные поездки, и я не мог дожидаться, когда уже смогу чем-нибудь удивить своих малышей. Когда Сэм и Белли на пару месяцев вывезли детей на Бали, я, ни секунды не раздумывая, тоже решил туда полететь. И заказал доставку огромной коробки прямо



к их дому. Когда Сэм здоровенным ножом открыл крышку, я, ко всеобщей радости, выпрыгнул оттуда как чертик из табакерки. Да, все мы любим сюрпризы!

Семья — это самое главное. Для своей семьи я хочу быть идеальным мужем, сыном, братом, отцом и прачуваком. Вместе с семьей Virgin я хочу и дальше делать мир бизнеса чуточку добрее. Семье Британских Виргинских островов я помогаю возродить этот волшебный уголок планеты. А для семьи под названием «планета Земля» я мечтаю построить такой мир, который не стыдно будет оставить внукам. Дел еще много — к черту все, берись и делай!





---

# Эпилог

Когда я вносил финальные правки в эту книгу, Джоан собрала нас с Холли и Сэмом на острове Москито. «Ричард, — сказала она, — у меня тут конверт. Ты дал мне его перед своим последним путешествием на воздушном шаре». Я взглянул на потрепанный конверт в ее руке и мысленно перенесся в прошлое, в 1998 год, в отель Sheraton Marrakech, где я его и подписал. «Открыть только в случае, если...» — было написано на конверте. Имелось в виду — если я не вернусь домой. Теперь, по прошествии 20 лет, Джоан попросила меня вскрыть конверт. В нем было два письма — одно для нее, а другое для Холли и Сэма:

*«Дорогая Джоан,  
похоже, это была дурацкая затея, да еще и под Рождество! Что тут скажешь...*

*Я написал тебе личное письмо, оно в моем завещании. В этом же я хочу поделиться с тобой кое-какими мыслями.*

*Я оставляю Virgin с великолепной командой. Я надеюсь, что ей хватит сил сохранить Virgin и развивать компанию, чтобы она стала лучшей в Британии. На этих людей можно полностью положиться, главное — помогать им сохранять мотивацию.*

*Я предлагаю тебе встречаться с командой каждые три месяца, чтобы оставаться в курсе всех дел.*

*Возможно, стоит выбрать подходящий момент и продать нашу долю в авиакомпании, а не держать там столько наших инвестиций. По железным дорогам решение более сложное — думаю, было бы правильнее доверить его пассажирам и Virgin. Но, на мой взгляд, тебе лучше попытаться сохранить над всем полный контроль — вдруг у Холли или Сэма когда-нибудь возникнет настоящий интерес к бизнесу.*

*Было бы здорово, если бы с твоей подачи мои родители занялись гостиничным бизнесом. Отправь их на разведку — в Южную Африку или еще куда-нибудь. И, пожалуйста, постарайся радовать мою маму — у меня получалось не очень.*

*А еще я рад, что мне удалось на несколько часов заскочить на Некер.*

*Если я вам не помешаю, мне хотелось бы упокоиться в дальней части острова, там, где чайки. Пригласи всю родню и друзей, устройте настоящие шотландские поминки — песни, танцы, вино. Скажи Сэму, что это та самая ночь, когда можно напиться. И я хотел бы надеяться, что когда-нибудь — в очень далеком будущем! — вы тоже ляжете в эту землю рядом со мной.*

*В таких письмах есть что-то ненормальное, но иногда так получается. Конечно, не исключено, что мы оба мирно скончаемся в постели в глубокой старости, но и тогда лучше вовремя сделать все необходимые распоряжения. Во всяком случае мне как-то спокойнее, когда я понимаю, что оставляю дела в относительном порядке.*

*Как бы это сказать-то... прости меня!*

*Очень тебя люблю,*

*Ричард»*



Письмо мы прочитали с улыбкой. Надо же, сколько всего я мог бы пропустить. Я взял Джоан за руку, и мы начали читать письмо, адресованное детям.

*«Дорогие Холли и Сэм,  
в наше время большинство детей не сталкиваются  
с тем, что из-за меня приходится переживать вам.*

*Наверное, только во время войны дети прощаются  
со своими отцами, про себя думая, что, может быть,  
больше никогда их не увидят.*

*Так зачем же я это делаю? Подозреваю, что в мо-  
лодости я просто искал приключений — хотел понять,  
на что я способен, испытать себя, свою команду, наше  
снаряжение, узнать свои границы и, в конце концов,  
просто развлечься. Наверное, это было совершенно  
безответственно.*

*А теперь я совершенно уверен: все наши прошлые  
полеты, все перенесенные тяготы, весь наработанный  
опыт — все это было для того, чтобы мы смогли со-  
вершить это кругосветное путешествие на воздуш-  
ном шаре и (надеюсь) вернуться домой к Рождеству  
целыми и невредимыми.*

*Я не изменил бы ни слова в том письме, ко-  
торое вам уже писал (вы можете прочитать его  
в книге под названием “Теряя невинность”, посвящен-  
ной вам обоим) на случай, если бы в моем первом  
полете на воздушном шаре что-то пошло не так.  
Я бы только добавил, что Virgin — это компания,  
которой вы можете гордиться. У нас прекрасная  
команда, которая работает лучше всех в Брита-  
нии, — это ли не повод для гордости? Если кто-то  
из вас (или вы оба) заинтересуетесь бизнесом, эта  
команда возьмет вас под крыло и расскажет всю  
подноготную Virgin.*

*Но первые несколько лет вы будете должны очень внимательно слушать и очень усердно учиться. Вам придется попотеть — удачи! Чтобы разобраться в бизнесе, нужно самим все попробовать, и со временем вы научитесь вести людей за собой. Старайтесь видеть в них лучшее, пореже их критикуйте, почаще хвалите — только так и можно стать настоящим лидером.*

*Но право быть лидером вам придется заслужить — или смириться, если это у вас не получится. Вам будет нелегко. Люди будут поглядывать на вас косо, с недоверием. Вы должны заслужить право руководить не благодаря тому, что вы мои дети, а вопреки. Вам придется доказать, что вы можете работать с людьми и умеете слушать.*

*Хотя вам, может быть, вообще не захочется работать в Virgin. Ничего страшного! Возможно, ты, Холли, захочешь продолжить карьеру врача — и доказать себе, что ты на это способна. Но вдруг когда-нибудь ты поймешь, что твой врачебный опыт может быть полезен Virgin?*

*Что касается тебя, Сэм, то пока еще слишком рано говорить — сначала попробуй сам разобраться в себе. Это уже дорогого стоит. И позволь Стиву Риджвею, маме и всем остальным помогать тебе и направлять тебя. Вокруг тебя много чудесных людей, которые дурного не посоветуют. Сохрани это письмо и перечитай его, когда тебе стукнет 18.*

*Как бы то ни было, меня ждет отличное приключение.*

*С любовью,*

*papa*

*P.S. Очень сильно люблю вас обоих»*

В глазах у меня стояли слезы, но, обернувшись к семье, я рассмеялся. «Надо же, как все вышло. Хорошо, что до сих пор у вас не было повода прочитать эти письма! А сейчас они вызывают только улыбку».

Эти письма не шли у меня из головы, и на следующее утро я встал пораньше и написал еще одно, на этот раз — моему внуку Блуи.

*«Мой дорогой Блуи,  
несколько недель назад на свет появилось чудо — и это ты, мой четвертый внук. Тебя впереди ждет столько всего интересного, что я решил это записать. И вот я записываю, а ты мирно спишь на руках у своей бабушки. Твоя старшая сестра Ив-Дейя тоже рядом, играет с твоими кузенами Арти и Эттой. Они изрисовали каракулями все мои блокноты, а что не изрисовали, то порвали. Им очень весело, а теперь, когда их команда пополнилась новым игроком, все будет еще веселее. Твоя мама и папа безмерно рады твоему появлению, а мы с твоей бабушкой вне себя от счастья. С каждым днем ты будешь все лучше понимать, как ты важен для своей семьи: в этой семье ради близких готовы на все.*

*2017 год — беспокойное время для появления на свет. Мы не можем просто взять и отмахнуться от проблем — от угроз демократии до глобального потепления. Но главное — это видеть за проблемами возможности, смело принимать вызовы времени, а не прятаться от трудностей. Меня очень радуют новые поколения — в молодых куда больше понимания, сострадания и целеустремленности, чем в нас, стариках. Мне нравится, когда вокруг молодые лица, — думаю, это и помогает мне сохранять молодость. Молодежь меня учит, раскрывает мне глаза на новые*

*идеи. Когда мы стареем, всегда есть опасность увязнуть в привычной колее и начать отмахиваться от нового. А я всегда любил лишний раз освежить мозги. Вы будете мне в этом помогать — я поручаю это тебе, твоей сестре и твоим кузенам.*

*Сейчас раннее утро, мы собрались в Храме на острове Некер и смотрим в окно на озеро, у которого гнездятся фламинго, а в небе парят две прекрасные розовые птицы. Именно здесь у меня однажды оборвалось сердце — когда я узнал о трагедии VSS Enterprise. Это было кошмарное время, наша команда работала дни и ночи напролет, чтобы построить и испытать новый космический корабль. Несколько дней назад я в третий раз смотрел на самостоятельный полет VSS Unity. В холодном воздухе пустыни Мохаве планировал блестящий серебряный корабль, а я плакал от счастья — в этом корабле воплотились надежды и мечты многих и многих людей. Даже просто смотреть на вдохновенные лица людей, работающих над проектом, и слышать, как вопят от радости их дети при виде красавца корабля, — бесценно. Я уверен, ты полетишь в космос, когда вырастешь. Возможно, нам потребуется больше времени — но так будет безопаснее, потому что космос суров. Кроме того, любому проекту не помешает щепотка удачи, и я не сомневаюсь — мы обязательно добьемся своего.*

*Ты пришел в мир безграничных возможностей. Ты часть большой семьи, и это не только кровные родственники — ты часть семьи Virgin. Много лет Virgin буквально боролась за выживание. Мы набивали шишки, тыкались, как слепые котята, и нам никто не помогал. Нас никто не учил — мы учились в процессе, без тренировки. Все было для нас новым*

и неизведанным, все было впервые. Это ждет и тебя. Будет много неудач и ошибок — но будут и победы, и радость, и смех.

Теперь, когда я кое-что знаю об этом мире, я надеюсь передать этот опыт вам, моим внукам. Я попытаюсь при помощи бизнеса и благотворительности сделать мир таким, чтобы тебе в нем было уютно. Да, я многому научился. Я давно растерял наивность. Но важно понимать: на свете чертова уйма того, чего я не знаю. Есть что испытать, есть что изучить — а вокруг полно людей, которые в чем-то лучше меня и у которых есть чему поучиться. Я снова и снова буду заваливать их вопросами. Абсолютная истина недостижима — но пусть жизнь будет просто долгим поиском истины.

Я уже многому научился у Этты, Арти и Ив-Дейи. Глядя, как они делают свои первые шаги, я понял: никто не учится ходить по правилам. Ты просто шагаешь вперед, и падаешь, и поднимаешься — только так и можно чему-то научиться. Это правило никто не отменял, оно работает и для тебя, и для меня. Все, что мы можем, — это двигаться дальше, снова падать и помогать друг другу подняться. С возрастом становится все труднее верить, что все еще идешь дорогой приключений, на которую ступил ребенком, и я хочу, чтобы ты помог мне сохранить это детское умение удивляться. Жду не дождусь, когда прочитаю тебе “Там, где живут чудовища” и “Филин и Кошечка”. Очень хочу выйти с тобой на свежий воздух, на природу и научить тебя плавать в океане. Надеюсь показать тебе, как играть в теннис и шахматы, и мечтаю о наших совместных приключениях. Уверен, ты тоже меня многому научишь, даже больше, чем я тебя.

Когда ты сумеешь это прочесть, мир снова изменится. Стоит мне задуматься, что же будет в 2050 году, я представляю себе, как ты летишь на мой сотый день рождения на сверхзвуковом самолете. Я представляю, как ты заселяешься в космический отель и можешь связаться с любым человеком на планете. Боюсь, если я начну предсказывать будущее, то стану похож на конкурсанток “Мисс мира”. Да, я действительно мечтаю о мире без войн. Я мечтаю о чистом океане, я мечтаю, чтобы человек защищал животных. Я хочу равных прав для всех, хочу отмены смертной казни, хочу, чтобы закончилась война с наркотиками. Я хочу, чтобы образование сделалось более полезным и практичным, чтобы в городах легко дышалось, чтобы все болезни можно было вылечить, чтобы не было бедности и чтобы во всем мире стало больше предпринимателей. А самое прекрасное знаешь что? То, что все это возможно. И я надеюсь, что ни Брекзит, ни американские выборы, ни другие попытки повернуть историю вспять не станут помехой прогрессу. Нам всем нужно просто засучить рукава.

Твои прабабушка и прадедушка всегда говорили мне, что для них было величайшей радостью смотреть, как растут твои папа и тетя Холли. Теперь я это понимаю. Мы с твоей бабушкой тоже мечтаем увидеть, как ты вырастешь, и мы сделаем все возможное, чтобы оставаться в форме, сохранять здоровье и быть с тобой рядом. Я вспоминаю о тех случаях, когда оказывался на волосок от гибели, и мне делается страшно: ведь я мог так тебя никогда и не увидеть! Когда в прошлом году я свалился с велосипеда, вся жизнь промелькнула у меня перед глазами за одну секунду. Книга, которую я пишу, позволяет мне погрузиться

*в воспоминания на подольше. Когда я впервые увидел  
твое маленькое личико и взял тебя за крошечную  
ручку, я думал обо всем, что предшествовало этому  
мигу великой радости. Я ничего не хотел бы изменить  
в своей жизни, но я с нетерпением жду начала сле-  
дующей ее главы. И вот я заканчиваю письмо, прячу  
ручку, а ты открываешь глаза. Встает солнце. На-  
чинается новый день.*

*С любовью,*

*прачувак»*



---

# Приложение

## Семьдесят пять случаев (плюс один), когда я был на волосок от смерти



— У тебя года не проходит, чтобы ты не оказался в смертельной опасности, — сказала Хелен после моей велосипедной аварии.

— И не по одному разу — только в нынешнем году это уже четвертый. Надо попробовать все вспомнить!

Я ушел в спальню где-то в одиннадцать вечера и попытался записать все те случаи в моей жизни, когда, казалось, еще чуть-чуть — и крышка. А утром вышел с этим списком (и, наверное, что-то да пропустил!).

1. 1953 год. В возрасте трех лет катался с горки на ледянке. Ледянка выскользнула, и я приложился лицом об лед. Мама говорит, именно поэтому я такой страшный!
2. 1954 год. После войны топливо продавали по карточкам. Мои родители держали бензин прямо дома, на кухне, и однажды случился пожар. Мы с сестрой Линди едва успели выбежать, а потом приехали пожарные и все потушили.
3. 1955 год. Прыгнул в бурную реку в Нью-Милтоне, чтобы выиграть пари, смогу ли научиться плавать до конца каникул. Я выжил и выиграл у своей тети Джойс 10 шиллингов.
4. 1956 год. Поспорил со своим лучшим другом Ником Пауэлом, кто из нас проедет на его велосипеде ближе



- к крутому берегу реки. Я победил — правда, все-таки свалился в реку. Выбраться я выбрался, но велосипед Ника утонул, и моим родителям пришлось экономить, чтобы купить ему новый.
5. 1957 год. Во время каникул в Девоне полез на крутую скалу, выпендриваясь перед друзьями, и застрял на полпути — ни туда ни сюда. Со скалы меня снимали.
  6. 1958 год. Первый раз участвовал в скачках, упал с лошади и сломал несколько ребер слева. Одно срослось неправильно и до сих пор выпирает.
  7. 1960 год. Играя в футбол, повредил хрящ в колене — на этом закончились все мои мечты о профессиональном спорте.
  8. 1968 год. Упал с мопеда во время каникул на Бали. Сильно поранился.
  9. 1972 год. Спасся с тонущего рыболовецкого судна во время медового месяца с моей первой женой Кристен в Мексике. Мы решили прыгнуть в море и вплавь добраться до берега, а остальные пассажиры остались на судне. В итоге только мы и выжили.
  10. 1973 год. Мой плавучий дом Duende в Лондоне дал течь. Я откачивал воду насосом, и, когда насос отключили, вода залилась обратно в лодку.
  11. 1974 год. Отправился на прогулку по Лондону с Кристен и нашей собакой Пятницей. Когда мы проходили мимо госпиталя Святой Марии в Паддингтоне, прямо перед нами на ограду откуда-то сверху упало тело: это самоубийца выпрыгнул из окна.
  12. 1975 год. Молния ударила в самолет, в котором я летел. Такое со мной случалось еще трижды.
  13. 1976 год. По ошибке отправился в полет на сверхлегком самолете. Я уселся в кресло пилота, не имея ни малейшего представления, как управлять самолетом, и случайно взлетел. Я отчаянно давил на все кнопки. Мне

удалось заглушить двигатель и совершить жесткую посадку в поле. На следующий день мой инструктор погиб в результате несчастного случая.

14. 1977 год. Мы с командой Virgin взяли привычку проводить выходные за городом, но однажды все пошло наперекосяк: мы столкнулись, катаясь на водных мотоциклах. К счастью, все остались целы, но мотоциклы — в лепешку.
15. 1979 год. В два часа ночи мы с моим другом Стивом Барроном решили поплавать под парусом вокруг острова Некер. В темноте мы заблудились, наше суденышко захлестывали огромные волны, и мы врезались в коралловый риф. К счастью, вышла луна, и мы благополучно вернулись на остров.
16. 1980 год. Прогуливаясь по острову Некер, я ушиб палец ноги, поскользнулся и едва не свалился в расщелину, но чудом уцепился за край. Стив Баррон успел меня вытащить, прежде чем я рухнул на дно расщелины, усыпанное острыми камнями; вне всякого сомнения, я убится бы насмерть.
17. 1981 год. Во время вечеринок я полюбил забираться на шатер и притворяться, что падаю, хватаясь за верхушку шатра. Однажды я промахнулся, схватил пустоту и грянулся об землю. К счастью, отделался ушибами.
18. 1983 год. Был избит тремя грабителями у себя в доме на Альбион-стрит. Смог вырваться и голым убежал в офис Virgin.
19. 1984 год. Во время первого испытательного полета Virgin Atlantic загорелся двигатель. Я сидел у иллюминатора, так что 30-метровая струя пламени оказалась у меня прямо перед лицом. Причина — в двигатель попала птица. С нами летел инспектор гражданской авиации — на следующий день нам как раз должны были выдать лицензию. Даже не знаю, чего я испугался больше, — лишиться жизни или остаться без лицензии.

20. 1985 год. Попал в сильный шторм у острова Уайт, находясь на борту Virgin Atlantic Challenger I. Бортовой инженер сломал ногу.
21. 1985 год. Судно Virgin Atlantic Challenger I во время пересечения Атлантики дало течь. Пришлось эвакуироваться.
22. 1986 год. Попал вместе с семьей в аварию на арендованной машине на альпийской дороге в Церматт. Я врезался в сугроб, и мы скатились с небольшого склона, в результате машина перевернулась. В Швейцарии я разбил еще одну машину, но на этот раз ехал уже один.
23. 1986 год. Во время своего первого одиночного полета на воздушном шаре я упал и здорово треснул. Это было предзнаменование!
24. 1986 год. Еще один полет на шаре: мы с Майком Олдфилдом пролетали над Оксфордом и поняли, что сесть нам некуда. Едва не оставшись висеть на каком-то заборе в парке, мы все-таки посадили воздушный шар на крышу пекарни.
25. 1986 год. Во время первого затяжного прыжка с парашютом я перепутал тросы: один трос позволял раскрыть парашют, а второй — сбросить его. Я по ошибке дернул не за тот трос — а потом так и летел вниз, пока инструктору не удалось дернуть мой запасной вытяжной трос.
26. 1987 год. Во время попытки пересечь Атлантику на воздушном шаре газ в нем слишком сильно нагрелся на солнце, и нас несло все выше и выше. Моему напарнику Перу удалось снизить шар и не дать капсуле взорваться, а нам — погибнуть.
27. 1987 год. В том же полете мы совершили жесткую посадку в Северной Ирландии, но все-таки попали в Книгу рекордов Гиннеса.
28. 1987 год. Тогда же Пер прыгнул в океан, а я полетел на шаре дальше. Подо мной клубились облака, а я был уверен, что на этот раз точно погибну.

29. 1987 год. Четвертая авария в том же полете: мне удалось посадить шар в Северном море, а потом за мной прилетели спасатели на вертолете.
30. 1988 год. Мы сидели на камнях на вершине скалы где-то на Карибских островах. Камень, на котором сидела Холли, внезапно покотился вниз со скалы — вместе с ней. Правда, потом врезался в дерево, которое упало прямо на Холли, — но зато она не свалилась со скалы.
31. 1989 год. Когда мы с Джоан наконец собрались пожениться, я решил, что появлюсь на свадьбе весь в белом, да еще держась за вертолет. Я должен был спрыгнуть в бассейн, но по ошибке угодил в его мелкую часть, сильно треснул ногами и всю свадьбу хромал.
32. 1990 год. Полетел в Ирак, где предпринял успешную попытку уговорить Саддама Хусейна освободить заложников, которых он удерживал. Встреча была жутко напряженной и могла закончиться плохо. Как только мы покинули воздушное пространство Ирака, тут же начали праздновать это дело со спасенными заложниками и их близкими.
33. 1990 год. Мы уже собирались садиться в корзину воздушного шара, чтобы попытаться пересечь Тихий океан, когда он буквально развалился прямо у нас на глазах. Если бы это произошло в воздухе...
34. 1991 год. Наша следующая попытка пересечь Тихий океан на воздушном шаре сопровождалась пожаром на высоте девяти тысяч метров. Нам удалось потушить огонь вовремя, и он не успел уничтожить шар.
35. 1991 год. В том же полете мы потеряли половину запасов топлива. Избавляясь от пустых баков, вместе с ними мы случайно выкинули и полные. Мы думали, что топливо закончится на полпути прямо над Тихим океаном, но нас спас сильный ветер.

36. 1991 год. Кульминацией нашего тихоокеанского полета стало крушение в Арктике — мы успешно завершили наше приключение, но потерпели крушение при температуре  $-50$  градусов за пять тысяч километров до запланированной точки посадки (Лос-Анджелес).
37. 1992 год. Я проводил отпуск с семьей на Шри-Ланке. Премьер-министр предложил нам побывать в Тринкомали, чтобы посмотреть, как там теперь безопасно после многих лет борьбы с «Тамильскими тиграми» — террористической сепаратистской группировкой. Мы прилетели на вертолете и увидели огромный заброшенный отель, гигантский пустой бассейн — и никого вокруг. Мы ездили по городу и повсюду видели блокпосты, а потом нас отвезли в отель. Мне было как-то неуютно, и я сказал нашему гиду, что мы хотим уехать: «Это не самое безопасное для детей место». Нам любезно предоставили вертолет, и мы смогли улететь оттуда засветло. Той же ночью в город ворвались «Тамильские тигры».
38. 1993 год. В детскую спальню в Холланд-парке забрался грабитель, пока я сидел внизу и смотрел фильм Альфреда Хичкока «Психо». Послышался истошный крик Джоан, я помчался наверх. Я швырнул в злоумышленника пластиковую бутылку с водой, и он убрался.
39. 1994 год. Ехал на Range Rover по трассе М40 вместе с семьей. Где-то в 23:30 мы перевернулись на повороте: нас подрезала другая машина, разбив боковое зеркало о бок нашего автомобиля. Нам еще повезло, что поблизости оказался полицейский патруль. Они разбили дублинками стекла в машине и вытащили нас. После этого случая близкие рассудили здраво и запретили мне садиться за руль!
40. 1994 год. В местном пабе в Кидлингтоне наш садовник случайно подслушал разговор — обсуждалось похищение



- членов моей семьи. Садовник сообщил в полицию, и, к счастью, история на этом закончилась.
41. 1995 год. Во время съемок телесериала «Спасатели Малибу» я катался на водных лыжах во Флориде, прицепившись к аэростату. Возникли проблемы, и команде телесериала пришлось меня спасать.
  42. 1996 год. Это было в Марокко. Мы уже собирались взлетать, чтобы начать наше первое кругосветное путешествие на воздушном шаре, но самолет British Airways дул наш шар реактивной струей.
  43. 1997 год. Во время второй попытки кругосветного перелета наш воздушный шар отнесло к Атласским горам, и мы едва не врезались в них на полной скорости.
  44. 1997 год. Эта же попытка завершилась не лучшим образом: мы упали в Алжире. В крушении мы выжили, но нас захватили в плен местные боевики; они сытно нас кормили, но отпускать не собирались. Мы очень вежливо объясняли, что нам вообще-то нужно в Англию, но нам не давали даже позвонить. С огромным трудом мы смогли передать сообщение британскому послу. Он переговорил с президентом Алжира, и тот отправил свой личный служебный самолет — на нем мы и улетели.
  45. 1998 год. Во время нашей третьей попытки кругосветного перелета на воздушном шаре власти Китая угрожали нас сбить. Сбежав от них невредимыми, мы обнаружили, что направляемся прямо в сторону Северной Кореи, и подумали, что уж там-то нас точно собьют. Однако мы получили приветственное сообщение по электронной почте: «Охотно предоставляем вам коридор для полета, удачи в вашем испытании».
  46. 1998 год. Та же попытка: мы попали в зону сильных ветров в Гималаях и пролетели прямо над горами Эверест и К2.
  47. 1998 год. Та же попытка: в конце концов мы рухнули в Тихий океан, как раз под Рождество, и нас спасла

- береговая охрана. Получается, что меня спасали вертолетом в Северном море, дважды в Атлантическом океане, в Тихом океане, в Арктике, а однажды — вообще с надувного банана. Мы многие годы спонсируем Воздушную скорую помощь Лондона и очень ей благодарны.
48. 1999 год. Вскоре после покупки отеля Kasbah Tamadot в Марокко я отправился на конную прогулку и свалился с лошади.
  49. 2000 год. В нашем лондонском доме в Холланд-парке произошел крупный пожар из-за проблем с электричеством. К счастью, никто не пострадал, но погибло огромное количество документов, дневников и личных вещей.
  50. 2000 год. Летал в 30 метрах под вертолетом в Порт-Джексоне во время открытия Virgin Mobile Australia. Внезапно увидел мост Харбор-Бридж, который приближался как-то слишком быстро, и уже думал, что врежусь в него. В самую последнюю секунду вертолет набрал высоту, и я чудом избежал участи навсегда остаться дополнением к конструкции моста.
  51. 2001 год. Чуть не наступил на контактный рельс под напряжением 25 тысяч вольт, когда инспектировал наши новые для Англии поезда с наклоняемым кузовом.
  52. 2002 год. Еще один пожар, на этот раз в семейном доме в Кидлингтоне: огонь перекинулся с крикетного павильона, в котором мы хранили всякие вещи из истории Virgin, в том числе мои дневники.
  53. 2003 год. Плавал с горбатыми китами и их молодняком в Доминиканской Республике. Один из китов шлепнул по воде тяжелым хвостом и едва меня не пришиб.
  54. 2004 год. Согласился прыгнуть (со страховкой) с водопада Виктория для своего ТВ-шоу «Мятежный миллиардер». Когда я летел вниз, обо что-то треснулся головой и вернулся с окровавленным лицом.

55. 2004 год. Для того же шоу забрался по веревочной лестнице на купол воздушного шара, находившегося на высоте трех тысяч метров. Со мной была Сара Блэйкли — владелица компании Spanx, которая участвовала в состязании. Она поскользнулась и чуть не полетела вниз. Как я сам не упал — бог весть.
56. 2005 год. Вышел в море на судне Nobie Cat, чтобы проплыть от острова Анегада до острова Некер. Судно перевернулось, и мне на спину упал молодой здоровяк-попутчик. На Некер меня принесли на носилках.
57. 2006 год. Упал с квадроцикла в горах Франции на очень неровной дороге. Пришлось делать серьезную операцию на плече.
58. 2007 год. Спрыгнул с крыши казино Palms Casino в Лас-Вегасе во время открытия нового маршрута Virgin America. Сначала я отказывался прыгать при таком ужасном ветре, но потом передумал и все же прыгнул. Больно стукнулся о стену здания. К счастью, меня не закрутило, поэтому я врезался в стену спиной, а не головой. Я в лохмотья разодрал штаны на заднице, поранил ноги и руки, а на руке у меня остался еще и жуткий синяк.
59. 2008 год. Пытался побить рекорд пересечения Атлантического океана под парусом (вместе с детьми). Наша яхта должна была стать самым быстрым однокорпусным судном, пересекавшим Атлантику. Мы ужасно страдали от морской болезни, но показывали хорошее время. Правда, потом произошла поломка, и нам пришлось отказаться от попытки.
60. 2009 год. Прошелся по крылу самолета Virgin Atlantic, неся на руках Кейт Мосс. Я поскользнулся, и мы чуть не рухнули с крыла прямо на бетонную площадку.
61. 2009 год. Пытался побить мировой рекорд самого быстрого набора высоты до девяти тысяч метров на реактивном самолете English Electric Lightning. Это было



- невероятно, и нам чуть-чуть не хватило до рекорда. К сожалению, через несколько дней во время очередной попытки, когда самолет потерял управление, пилот погиб.
62. 2009 год. Во время презентации космического корабля SpaceShipTwo в пустыне Мохаве случился ураган, от которого пришлось спасаться на автобусах: ветер снес опоры нашей огромной палатки и утащил ее со всем содержимым в темноту пустынной ночи.
  63. 2010 год. Мы с Ларри Пейджем катались на кайтах у острова Анегада, как вдруг резко стемнело. Мы сбились с пути, блуждали в море несколько часов (это страшно-вато) и были очень счастливы, когда нашли Некер и наконец оказались в безопасности.
  64. 2011 год. Катался на горных лыжах в Вербье и был сбит молодым лыжником. Пришлось делать сложную операцию на колене.
  65. 2011 год. Абсолютно голым напоролся на кактус, спеша на помощь во время пожара в Большом доме на Некере. Дом и имущество погибли, но никто не пострадал.
  66. 2012 год. Отправился плавать с акулами и рыбами-парусниками. Одна из этих лучеперых рыб подплыла ко мне слишком близко. Ее рог, острый, как бритва, и длинный, как меч, был всего в сантиметре от моего лица и едва не оставил меня без глаз.
  67. 2012 год. Вместе с детьми и друзьями поднимался на Монблан — самую высокую гору во Франции. Мы чуть не погибли под падающими камнями, но обошлось.
  68. 2012 год. Пересек на кайте Ла-Манш после неудачной попытки, предпринятой днем ранее. Я больше 100 раз терял доску, уворачивался от больших кораблей и в итоге чуть не замерз, когда добрался до Франции, где меня встретили вооруженные и очень злые полицейские.
  69. 2013 год. Впервые ходил на кайте вокруг Некера вместе с Холли. По глупости потерял свой кайт в очень

неспокойном море. Холли пришлось вернуться на остров, чтобы отправить за мной спасательную шлюпку.

70. 2014 год. Снова чуть не погиб под камнепадом во время подъема в горах Швейцарии в рамках испытания Virgin Strive Challenge.
71. 2014 год. Находился на скоростной лодке, участвовавшей в гонке Poker Run на Британских Виргинских островах. Две лодки потеряли управление и столкнулись прямо перед нами. Нам чудом удалось избежать столкновения.
72. 2016 год. Дважды за месяц выбивал себе зубы, играя в теннис на Некере.
73. 2016 год. Врезался в бронированную стеклянную дверь, когда пытался войти в ювелирный магазин на Каймановых островах, чтобы купить подарок Джоан на годовщину нашей свадьбы.
74. 2016 год. Во время плавания со скатами на Каймановых островах меня «поцеловал» скат.
75. 2016 год. Вся жизнь пронеслась у меня перед глазами, когда я перелетел через руль велосипеда во время тренировки на острове Верджин-Горда. Велосипед улетел в пропасть, а я отделался разодранной щекой, рваными ранами и синяками и разодранным плечом.

Бонусный случай: ладно-ладно, это был не вопрос жизни и смерти, но однажды моя жена застала меня, когда я катался на кайте, а у меня на спине висела обнаженная модель Денни Паркинсон, — и у меня было ощущение, что я на волосок от гибели!

Если удача и дальше будет мне улыбаться и я проживу довольно долго, надеюсь написать заключительную часть своей автобиографической трилогии, когда мне исполнится 90. У меня уже, возможно, будут правнуки, а писать ее я буду в космосе. Рабочее название моей последней книги? «Найденная невинность».

---

# Благодарности



Мне пришлось бы написать отдельную книгу, чтобы сказать спасибо тысячам и тысячам прекрасных людей, благодаря которым Virgin стала такой, какой мы все ее знаем. Однако я хотел бы специально отметить Ника Фокса и сотрудников администрации Virgin Эда Фолкнера, Люси Оутс и команду Virgin Books за их консультации во время работы над этим проектом. Благодарю Хелен Кларк за ее помощь и, конечно, Джоан и всю мою семью за их любовь и поддержку. Моя особая благодарность — всем и каждому, кто был и остается частью семьи Virgin.



---

# Источники фотографий



## ПЕРВЫЙ БЛОК

- Страница 1 **все** семейный архив
- Страница 2 **наверху** семейный архив, **посередине** Virgin Mobile, **внизу** семейный архив
- Страница 3 **наверху** © National Portrait Gallery, London, **посередине** Virgin Mobile, **внизу** Virgin Trains
- Страница 4 **наверху** Virgin Trains, **посередине** Virgin Money, **внизу** Virgin Galactic
- Страница 5 **все** семейный архив
- Страница 6 **основная фотография (и основная фотография на странице 7)** Virgin Limited Edition, **вставка** семейный архив
- Страница 7 **обе вставки** семейный архив
- Страница 8 **наверху слева и справа** The Elders, **внизу** © David Turnley
- Страница 9 **наверху** Virgin Mobile, **посередине** The Branson Centre of Entrepreneurship, **внизу** семейный архив
- Страница 10 **наверху** © Herb Lingl/aerialarchives.com, **посередине** Claire Brown, **внизу** © Nick Stern
- Страница 11 **наверху** Virgin Atlantic, **посередине** © markgreenberg-photography, **внизу** Virgin America
- Страница 12 **наверху** Virgin America, **посередине** © Nic Serpell-Rand, **внизу** Virgin Galactic

- Страница 13 **наверху** семейный архив, **посередине** Virgin America, **внизу** © Jim Marks
- Страница 14 **наверху** Virgin Galactic/Mark Greenberg, **внизу** © Benjamin Eye
- Страница 15 **наверху** Virgin Active, **посередине** © Shawn Heinrichs, **внизу** © James McCauley
- Страница 16 **все** семейный архив



## ВТОРОЙ БЛОК

- Страница 1 **наверху** © Jack Brockway, **посередине** семейный архив, **внизу** © Jack Brockway
- Страница 2 **наверху** Virgin Australia, **посередине** Virgin Galactic, **внизу** © Jack Brockway
- Страница 3 **наверху** © Paul Nicklen, **посередине** © Getty Images/Larry Busacca, **внизу** © Martin Hartley
- Страница 4 **наверху** Virgin Trains, **посередине** © markgreenbergphoto-tography, **внизу** Virgin.com
- Страница 5 **наверху** © Shawn Heinrichs, **посередине** © Spray Films, **внизу** Virgin Money
- Страница 6 **наверху** © Owen Billcliffe Photography, **посередине** Virgin Active, **внизу** Air Asia
- Страница 7 **наверху** © Jack Brockway, **внизу** © Rebecca Bowring
- Страница 8 **все** © takeaimphotography.com/amy trahant
- Страница 9 **все** Virgin Limited Edition
- Страница 20 **наверху** © takeaimphotography.com/amy trahant, **посередине** Virgin Active, **внизу** © Owen Buggy
- Страница 11 **наверху** © Tom Oldham, **посередине** © Steve Boxall and Zero Gravity, **внизу** © Vito Amati Photography
- Страница 12 **наверху** Virgin America, **посередине и внизу** Virgin Management
- Страница 13 **наверху** © Jack Brockway, **посередине** Scaled Composites, **внизу** Virgin Galactic/Mark Greenberg

- Страница 14 **наверху** Twentieth Century Fox, **посередине** Virgin Atlantic, **внизу слева и справа** © Jon Griffith
- Страница 15 **основная фотография** Virgin Galactic/Mark Greenberg, **вставка внизу** © Reuters
- Страница 16 **наверху** Virgin Galactic, **посередине** © Damon Dahlen, **внизу** семейный архив

### **ТРЕТИЙ БЛОК**

- Страница 1 **наверху** © Jack Brockway, **посередине и внизу** Virgin Hotels
- Страница 2 **наверху** © Owen Buggy, **посередине и внизу слева** © Rebecca Family Photography, **внизу справа** © Owen Buggy
- Страница 3 **наверху слева** Mark Kelly, **наверху справа** © Owen Buggy, **посередине** © John Armstrong, **внизу** Virgin Australia
- Страница 4 **наверху** UNODC, **внизу слева** с разрешения McGee Media from Finding Your Roots with Henry Louis Gates, Jr., **внизу справа** Justin Trudeau
- Страница 5 **наверху** семейный архив, **посередине** Virgin Galactic/Mark Greenberg, **внизу** © Jack Brockway
- Страница 6 **основная фотография** семейный архив, **вставка наверху** © Owen Billcliffe Photography
- Страница 7 **наверху** © Shivraj Gohil/Spacesuit Media, **посередине** семейный архив, **внизу** © Mitch Phillips
- Страница 8 **наверху** Getty Images, **посередине** © White House/Pete Souza, **внизу** семейный архив
- Страница 9 **наверху слева** семейный архив, **наверху справа, посередине и внизу** © Adam Slama
- Страница 10 **наверху** © Adam Slama, **посередине** © Bill and Melinda Gates Foundation/Mike Kemp, **внизу** © Owen Buggy
- Страница 11 **наверху и посередине** Virgin Galactic, **внизу** семейный архив

- Страница 12 **наверху и посередине** © Jack Brockway, **внизу** © Joann McPike
- Страница 13 **наверху слева** © Owen Buggy, **наверху справа и посередине** © Joann McPike, **внизу** © Matt Young
- Страница 14 **наверху** семейный архив, **посередине** Virgin Sport, **внизу слева и справа** © Owen Buggy
- Страница 15 **наверху слева** Virgin Orbit, **наверху справа** Virgin Voyages, **посередине** Virgin Orbit, **внизу** семейный архив
- Страница 16 **наверху слева** Greg Rose, **наверху справа, посередине и внизу** семейный архив



---

**Брэнсон** Ричард



# **В ПОИСКАХ НЕВИННОСТИ**

Новая автобиография

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Арт-директор *Ю. Буга*  
Леттеринг *О. Азюкина / bangbangstudio.ru*

Подписано в печать 22.11.2018.  
Формат 60×90 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 38,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

**ООО «Альпина Паблишер»**  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7(495)980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14